



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

من رأس المال الفكري إلى تنمية الابداع التنظيمي:
نمذجة الدور الوسيط للمعرفة الضمنية
في مؤسسة (اتصالات الجزائر)

مقدمة ومناقشة علنا من طرف:

ذهبي فاطمة الزهراء

أمام لجنة المناقشة

| | | | |
|---------------|--|----------------------|-----------------------|
| رئيسا | جامعة وهران 2 | أستاذ التعليم العالي | أ. د. سالم عبد العزيز |
| مناقشا ومقررا | جامعة وهران 2 | أستاذ التعليم العالي | أ.د. شنوف صادق |
| مناقشا | جامعة وهران 2 | أستاذ محاضر -أ- | د. جنان حياة |
| مناقشا | المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات - وهران - | أستاذ محاضر -أ- | د. بوتيفور زهرة |
| مناقشا | جامعة التكوين المتواصل-وهران | أستاذ محاضر-أ- | د. كاتب كريم |

السنة: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ {2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ
{4} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5}

سورة العلق

صدق الله العظيم

كلمة شكر

الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره ، وسبباً للمزيد من فضله . اللهم لك الحمد على نعمة القلم ، فسبحانه من علم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على حبيبنا المصطفى محمد معلم الأولين والآخرين .

من لا يشكر أهل الفضل والكرم من البشر ، لا يشكر الله المتفضل على الجميع بعظيم الفضل وفائق الكرم .

بعد إتمامنا للأطروحة لمسنا أنه ليس مجرد انجاز لعمل ، بل عشنا فترة الإنجاز بجوانبها الجيدة والسيئة ، لم تكن هذه الفترة أحلى من وجود بعض الأشخاص المحبين الذي تلقينا منهم دعماً غير مشروط . هؤلاء هم الذين نتقدم لهم من خلال هذه العبارات بخالص الشكر والتقدير .

نود أن نعرب عن امتناننا العميق لمشرف الأطروحة ، الأستاذ الدكتور صادق شنوف ، لأنه وضع ثقته بنا بقبوله الإشراف على هذه الدراسة ، وصبره طوال أعوام القيام بهذا العمل ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهه وتشجيعه المستمر .

الشكر موصول لكل المسؤولين في الشركة محل الدراسة ، نخص بالذكر السيد بوغلاق اليازيد ، والسيد حايي سيدي محمد ، والسيدة زوييري سامية

لكل من يرفع قلمه في سبيل نشر العلم وتبديد ظلمة الجهل

جزى الله الجميع خير الجزاء

أسأل الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا هذا العمل ، ويغفر لنا الزلل وينفع به كل باحث صادق .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

من علموني قديسة القلم والكتاب، والدي الكريمين، رمز العزيمة والإصرار والصمود والشموخ،
أرفع لكما هذا العمل تواضعا.

إخوتي الغاليين الذين شجعوني.

« Du capital intellectuel au développement de la créativité organisationnelle : modélisation du rôle médiateur de la connaissance tacite dans l'entreprise (Algérie Télécom) »

Résumé :

Cette étude propose un modèle conceptuel dans lequel les TIC ont un impact explicite sur la formation du capital intellectuel de l'entreprise, produisant une extraction claire des connaissances tacites qui aideront au développement de l'innovation organisationnelle. Nous avons testé empiriquement cette idée dans un ensemble de données d'enquête auprès de 302 Professionnels des TIC dans Algérie Telecom, en utilisant la modélisation par équation structurelle (SEM) basée sur les moindres carrés partiels (PLS). Les résultats montrent que les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle dans l'enrichissement du capital intellectuel par le biais des réseaux. Un effet important et positif du capital intellectuel a été constaté sur l'innovation organisationnelle et en partie par l'extraction de connaissances tacites. Nos résultats fournissent une compréhension plus avancée de la gestion du capital intellectuel à travers les réseaux afin d'améliorer le processus d'innovation à différents niveaux organisationnels.

Mots clés : Capital intellectuel, l'innovation organisationnelle, TIC, Extraction des connaissances tacites, Réseaux

« From intellectual capital to organizational innovation development: modelling the mediating role of tacit knowledge in Company (Algeria Telecom) »

Abstract:

This study proposes a conceptual model in which information and communication technology explicitly impacts the company's intellectual capital formation, producing a clear extraction of tacit knowledge that will help in the development of organizational innovation. We have empirically tested this idea in a survey dataset of 302 tech professionals at Algeria Telecom company, using structural equation modelling (SEM) based on partial least squares (PLS). The results show that information and communication technology have a role in enriching intellectual capital through networks. An important and positive effect of intellectual capital was found on organizational innovation and partially through the extraction of tacit knowledge. Our findings provide a more advanced understanding of intellectual capital management across networks in improving the innovation process across different organizational levels.

Key words: Intellectual capital, organizational innovation, ICT, Extract Tacit Knowledge, Networks.

"من رأس المال الفكري إلى تنمية الابداع التنظيمي: نمذجة الدور الوسيط للمعرفة الضمنية في مؤسسة (اتصالات الجزائر) "

الملخص:

تقترح هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا تؤثر فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل واضح في تشكيل رأس المال الفكري للشركة، مما ينتج عنه استخراج واضح للمعرفة الضمنية والتي ستساعد في تنمية الابداع التنظيمي. لقد اختبرنا هذه الفكرة تجريبياً في مجموعة بيانات استقصائية لـ 302 متخصصاً في مجال التكنولوجيا في شركة اتصالات الجزائر، استخدمنا نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بناءً على المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تظهر النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور في إثراء رأس المال الفكري عبر الشبكات، هذا ما يشجع رأس مال الفكري على اتخاذ المبادرة والتصريح بالمعرفة الضمنية. تم العثور على تأثير هام وإيجابي لرأس مال الفكري على الإبداع التنظيمي، وجزئياً من خلال استخراج المعرفة الضمنية. تقدم النتائج التي توصلنا إليها فهماً أكثر تقدماً لإدارة رأس المال الفكري عبر الشبكات في تحسين عملية الإبداع عبر مستويات تنظيمية مختلفة.

كلمات مفتاحية: رأس مال الفكري، الابداع التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، استخراج المعرفة الضمنية، الشبكات.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|----------------------|-----------------------------------|
| أ | آية |
| ب | شكر |
| ت | إهداء |
| ث | الملخص |
| ج | فهرس المحتويات |
| د | فهرس الجداول |
| ذ | فهرس الأشكال |
| الإطار العام للدراسة | |
| 1 | مقدمة عامة |
| 2 | أولاً: منهجية الدراسة |
| 2 | أهمية الدراسة |
| 3 | مشكلة الدراسة |
| 5 | فرضيات الدراسة |
| 5 | أهداف الدراسة |
| 6 | حدود الدراسة |
| 7 | ثانياً: الدراسات السابقة المرجعية |

| الفصل الأول: إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات المعرفية المعاصرة | |
|---|---|
| 17 | المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري |
| 17 | المطلب الأول: تحليل مفهوم رأس المال الفكري |
| 25 | المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة ومتطلبات بنائه |
| 31 | المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري |
| 37 | المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري |
| 37 | المطلب الأول: رأس المال البشري الطاقة الكامنة للمعرفة |
| 47 | المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي |
| 54 | المطلب الثالث: رأس المال العلائقي |
| 59 | المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقته برأس المال الفكري |
| 59 | المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 60 | المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتفاعل مع أصحاب المصلحة |
| الفصل الثاني: سيورة الابداع التنظيمي وعمليات إبداع المعرفة | |
| 66 | المبحث الأول: إدارة المعرفة |
| 66 | المطلب الأول: إدارة المعرفة، المفهوم والأهمية |
| 73 | المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة وأنواعها |
| 82 | المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات إدارة المعرفة |
| 90 | المبحث الثاني: سيورة الابداع التنظيمي في المؤسسة المعرفية |

| | |
|---|--|
| 90 | المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع التنظيمي |
| 92 | المطلب الثاني: التعلم التنظيمي لتطوير القدرات المعرفية |
| 95 | المطلب الثالث: مقومات رأس المال الفكري لتنمية الإبداع التنظيمي |
| 98 | المطلب الرابع: استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال الفكري |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية من منظور شركة اتصالات الجزائر | |
| 107 | المبحث الأول: منهجية البحث |
| 107 | المطلب الأول: تصميم البحث |
| 112 | المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للعينة |
| 113 | المبحث الثاني: النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية |
| 114 | المطلب الأول: التقييم القياسي لنموذج البحث |
| 122 | المطلب الثاني: نموذج القياس للبناء العاكس الدرجة الثانية |
| 127 | المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج |
| 127 | المطلب الأول: تقييم النموذج الهيكلي للبناء العاكس الأعلى رتبة |
| 134 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج |
| 140 | خاتمة عامة |
| 143 | قائمة المراجع |
| 157 | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 8 | الدراسات السابقة التي تناولت رأس مال الفكري مع مختلف متغيرات الدراسة | 01 |
| 11 | الدراسات السابقة التي تناولت المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي | 02 |
| 22 | المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي | 03 |
| 74 | خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية | 04 |
| 111 | مصادر إعداد الفقرات | 05 |
| 112 | تحليل الخصائص العينة الديموغرافية | 06 |
| 113 | تحليل موثوقية الاستبانة | 07 |
| 117 | تحليلات العوامل الاستكشافية | 08 |
| 121 | إحصائيات الموثوقية والصلاحية- الترتيب الأدنى- | 09 |
| 122 | الارتباطات بين البناءات | 10 |
| 123 | إحصائيات الموثوقية والصلاحية- الترتيب الأعلى- | 11 |
| 125 | الارتباطات بين البناءات | 12 |
| 126 | تقييم الصلاحية التمييز باستخدام معيار HTMT | 13 |
| 129 | نتائج معامل مسار النموذج الإنشائي (العلاقات المباشرة) | 14 |
| 131 | نتائج معامل مسار النموذج الإنشائي (العلاقة غير المباشرة) | 15 |
| 133 | تقييم النموذج الهيكلي | 16 |
| 134 | جودة المطابقة GOF | 17 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 30 | عملية إنشاء معرفة جديدة | 01 |
| 31 | آليات بناء رأس المال الفكري | 02 |
| 32 | مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر " Stewart | 03 |
| 34 | مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skandia Navigator | 04 |
| 35 | نموذج sveiby، مراقب الأصول غير الملموسة | 05 |
| 43 | مكونات رأس المال البشري | 06 |
| 46 | أثر المسؤولية الاجتماعية على الالتزام الوظيفي والابداع | 07 |
| 51 | رأس المال الهيكلي من المنظور الشامل | 08 |
| 68 | نموذج Wig لإدارة المعرفة | 09 |
| 82 | مكونات المعرفة الضمنية | 10 |
| 86 | فريق المعرفة | 11 |
| 98 | علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري | 12 |
| 100 | نظرية توليد المعرفة | 13 |
| 110 | النموذج المفاهيمي | 14 |
| 123 | نموذج الخطوة الثانية من نهج المرحلتين المنفصلتين | 15 |
| 125 | ألفا كرونباخ (α) | 16 |
| 126 | الموثوقية المركبة (ρ_c) | 17 |
| 130 | معاملات المسار | 18 |
| 134 | معامل التحديد قيمة R2 | 19 |

مقدمة عامة:

تعتمد الغالبية العظمى من الثروة اليوم على عوامل غير ملموسة بما في ذلك رأس المال الفكري للمؤسسات (Stewart, 1997). لذلك، فإن رأس المال الفكري هو حاليًا موضوع نقاش حي في مجالات الأوساط الأكاديمية وممارسات الأعمال. اعترف الباحثون على نطاق واسع، أن مخزون موارد المعرفة الذي تديره الشركات أو التي لديها إمكانية الوصول إليها، أي رأس مالها الفكري يعتبر محركًا رئيسيًا للإبداع (Subramaniam & Youndt, 2005)، والابداع يتضمن "إنشاء أفكار ومعرفة جديدة لتسهيل نتائج الأعمال الجديدة" (Du Plessis, 2007, p. 21). لهذا يعد رأس مال الفكري وإدارة المعرفة تيارات بحث مهمة تتناول القضايا القائمة على المعرفة في المؤسسات من منظور ثابت أو ديناميكي، فمن المتوقع أن تكون متشابكة ومتوازية.

تعتبر النظرة الثابتة لرأس مال الفكري كمخزون من المعرفة، مما يعني أنه "شيء يمكن تحديده وتحديد موقعه ونقله وتداوله بسهولة نسبيًا (Kianto, 2007, p. 344). في حين يرى المنظور الديناميكي أن "المعرفة تُفهم على أنها ناشئة عن التفاعلات المستمرة بين أعضاء المؤسسة، والتركيز ليس على رأس مال الفكري في حد ذاته ولكن على القدرات التنظيمية للاستفادة من رأس مال الفكري من أجل خلق القيمة" (Kianto, 2007, p. 344). تعتبر الأدوار الحيوية المعترف بها على نطاق واسع لإدارة المعرفة ورأس مال الفكري ذات أهمية خاصة في سياق قطاعات كقطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات، والتي تربط بشكل وثيق بالقدرة على تطوير واستغلال مواردها وقدراتها القائمة على المعرفة، كما أنها تحدث ثورة في طريقة تفاعل المؤسسات مع مصادر مختلفة من هذه المعرفة، أي داخلية وخارجية مثل عملائها، منافسيها ومورديها وما إذا كانت تساهم بشكل مختلف في نتائج الإبداع، والتي تهدف إلى تعزيز الأهداف الجماعية. في هذا الصدد، يرى (Kok, 2007, p. 183) أن "الجمع بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والتكنولوجيا معًا يمثل تحديًا مثيرًا للقادة الراغبين في إنشاء مؤسسة لعصر المعلومات". في

هذه الحالة، يمكن إرجاع أهمية رأس المال الفكري على مستويين مختلفين، يشير الأول إلى الباحثين المعتمدين على النظرية القائمة على الموارد والمعرفة من منظور ثابت وديناميكي.

أشار رواد التيار الأول لنظرية الموارد (Becker, 1962) و (Wernerfelt, 1984) إلى أن البيئة الخارجية للأعمال تحدد مستوى نجاح الشركة إلى إنشاء القيمة من الموارد القيمة والنادرة المتجذرة فيها. بينما النظرية القائمة على المعرفة (Grant, 1996)، ركزت على الدور الحاسم للمخزون المعرفي لرأس المال الفكري (Stewart, 1997). على الرغم من أن نظريتي الموارد والمعرفة توضحان كيفية إنشاء القيمة من مخزون المعرفة، فإنها لا تفعل الكثير لتفسير القضايا المهمة الأخرى، تشمل هذه القضايا إدارة الموارد بفعالية، والتفاعلات استجابة للتحديات في الأسواق الديناميكية واضطراب التكنولوجيا. على الجانب الآخر، يشير التيار الثاني إلى نظرية القدرات الديناميكية DCT، تجادل النظرية بأنه لا يكفي أن تمتلك المؤسسات الموارد والمعرفة بل يجب عليها الاستفادة من هذه الموارد بشكل فعال. وبالتالي، يكمن التراث الفكري لهذه النظرية في الجمع بين وجهة النظر القائمة على الموارد والمعرفة وأهمية القدرات، وتدعي أن "القدرات هي عمليات تنظيمية وأنواع خاصة من الموارد تهدف لتحسين إنتاجية الموارد الأخرى" (Makadok, 2001, p. 389).

أولاً: منهجية الدراسة

1- أهمية الدراسة

في العقود الأخيرة، استخدمت الأدبيات الإدارية مفهوم رأس مال الفكري لفهم كيفية عمل إدارة المعرفة بشكل ديناميكي لإنشاء القيمة من مختلف مكونات رأس مال الفكري، لكن وجدنا أن التطرق لإنشاء رأس مال الفكري في المرحلة الرابعة وتأثيره على الإبداع التنظيمي في سياق مؤسسة كثيفة المعرفة، وضمن بيئة أعمال مضطربة وديناميكية لم يتم بالعمق الحقيقي، تحديداً في الأبحاث باللغة العربية وجديد نسبياً في دولة الجزائر، لذلك ربما تفتقر المعرفة والخبرة في هذا المجال.

تم التركيز في دراستنا، على قطاع كثيف المعرفة بالجزائر (اتصالات الجزائر) لامتلاكه فروعاً عبر الولايات والتي بدورها تدير وكالات تجارية. وقع الاختيار على هذه الشركة للتنسيق بين مكونات رأس مالها الفكري ضمن شبكات Intranet، Internet. ويعتبر استغلال التكنولوجيا تشكيلاً للقدرات التنظيمية على وجه الخصوص، تستغل الإدارة العليا الفرق أكثر وعياً بالطبيعة المترابطة للشبكة، لقدرتها على تشجيع المشاركين من مديريين وموظفين وأصحاب المصلحة على التصريح بمعرفتهم الضمنية واستيعابها من خلال التفاعلات والحوار المتكرر، حتى تؤدي أدواراً مميزة لتحقيق الأهداف الجماعية، وبالتالي المساهمة في الإبداع التنظيمي.

2- مشكلة الدراسة:

في الواقع، ترتبط قدرة الشركة على إدارة أصول رأس المال الفكري ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على إدارة المعرفة (Gold , Malhotra, & Segars, 2001). بشكل عام، تستكشف دراسات رأس المال الفكري الموارد القائمة على المعرفة من منظور ثابت، بينما تركز بحوث إدارة المعرفة بشكل أساسي على العمليات والأنشطة الديناميكية القائمة على المعرفة للقيام بما هو مطلوب لاستخدام رأس المال الفكري (Kianto , Ritala, Spender , & Vanhala, 2014)، كما أكدت نفس الدراسة بالمعنى السببي، أن هذا الخيار هو الأكثر صعوبة في التنظير. نظراً لقلّة الدراسات التي كشفت عن العلاقة السببية بين رأس مال الفكري وعملية استخراج القيمة، (أي المعرفة الضمنية). لا يزال التحدي المتمثل في صعوبة في شرح المعرفة الضمنية للآخرين (Nonaka, 1994, p. 16)، بالإضافة إلى ذلك أشار (Marvilhas & Martins, 2019, p. 354)، أن العمل في شبكة مثل الإنترنت يشارك أصحاب المصلحة مثل الخبراء عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، معرفتهم الضمنية من خلال المشاركة والتعاون. لمواجهة تحديات الأسواق الديناميكية واضطراب التكنولوجيا، يجب أن يكون الإطار متماسكاً مع المرحلة الرابعة من أبحاث رأس المال الفكري، لأنه يسمح بتنفيذ وفحص إدارة رأس المال الفكري وفقاً لمنظور جماعي (على المستوى المجتمعي والإقليمي) في العمليات الخارجية مع أصحاب المصلحة (Secundo, Dumay, Schiuma , & Passiante,

(2016). علاوة على ذلك، تتطلب التغييرات الاستغلال الأمثل لرأس مال الفكري بشكل ديناميكي لاستخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى المعرفة التنظيمية (Nonaka, 1994)، لأن استخدام المعرفة الضمنية بشكل جماعي أمر بالغ الأهمية في التعاون الإبداعي (Leonard & Sensiper, 1998).

تسلط ندرة البحث الضوء الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول العلاقات بين رأس مال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والابداع التنظيمي لتوسيع آفاقها لتشمل القدرات الديناميكية لتفعيل عملية استخراج المعرفة الضمنية. لذلك، تعتبر الشبكات مصدرًا مناسبًا لمعالجة الثغرات المذكورة أعلاه، على وجه التحديد، تهدف الدراسة لسد هذه الفجوة. قمنا بتطوير نموذج مفاهيمي (1) لتبني رأسمال الفكري عبر مستويات تنظيمية مختلفة لتنمية الابداع، (2) يقترح تفعيل العلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة لاستخراج المعرفة الضمنية في ظل الاستعمال الواسع النطاق لأدوات تكنولوجيا المعلومات و(3) يفحص تأثير استخراج المعرفة الضمنية لتنمية الابداع التنظيمي. نجادل بأن تنمية الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تمكينه إلى من خلال القدرات التكنولوجية لاستخراج المخزون المعرفي لرأسمال الفكري.

وعليه فإن إشكالية الدراسة تتمحور بشكل أساسي حول دعم وتنمية الابداع التنظيمي من خلال إدارة مكونات رأسمال الفكري بشكل ديناميكي. في هذا السياق نقوم بصياغة السؤال الرئيسي التالي: للبحث:

ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تنمية الابداع التنظيمي، باستخراج المعرفة الضمنية في مؤسسة

(اتصالات الجزائر)؟

التساؤل الرئيس السابق يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل تولي المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة أهمية لرأس مالها الفكري؟

2- بالنظر إلى العلاقة بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كيف يمكن دعم مفهوم استخراج

المعرفة الضمنية؟

3- كيف تستفيد المؤسسة من المعرفة الضمنية لرأس مالها الفكري؟

4- هل هناك تأثير مباشر لرأس المال الفكري على تنمية الابداع التنظيمي؟

3- فرضيات الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة، وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1- الفرضية الأولى: تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير إيجابي وهام على رأسمال الفكري.

2 - الفرضية الثانية: رأس المال الفكري له تأثير إيجابي ومباشر في استخراج المعرفة الضمنية.

3 - الفرضية الثالثة: رأس المال الفكري له تأثير إيجابي وهام على الابداع التنظيمي.

4 - الفرضية الرابعة : استخراج المعرفة الضمنية لها تأثير إيجابي وهام في تنمية الابداع التنظيمي.

5- الفرضية الخامسة : استخراج المعرفة الضمنية، يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي.

4- أهداف الدراسة:

بعد تحديد الثغرة البحثية التي حددتها مراجعة الأدبيات باللغة العربية في مجال رأس المال الفكري والابداع التنظيمي التي تشمل الافتقار إلى الأدلة التجريبية في سياق نظرية القدرات الديناميكية. يمثل بحثنا خطوة إلى الأمام من خلال تطوير البنى وتقديم الأدلة التجريبية لعلاقتها المتبادلة. لقد وفرت الدراسة إطاراً جديداً لبحوث رأس مال الفكري ذات الترتيب الأعلى (الدرجة الثانية)، والذي يمكن توسيعه والتحقيق فيه ضمن فروع وهياكل نفس الشركة. قدمت الدراسة التحقيق في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كعنصر من مكونات رأس المال الهيكلي) فرصاً لتشكيل رأس المال الفكري (ذهبي و شنوف، 2021). أوضح تيار غني من الدراسات (على سبيل المثال، (دبون و صيتي، 2020) و (Jordão & Novas, 2017) أن رأس مال الفكري يمكن أن تكون مورداً قيماً للإبداع

التنظيمي. لفهم الآليات الكامنة وراء الارتباط بين رأس مال الفكري والابداع بشكل أفضل عبر مستويات تنظيمية مختلفة. من المهم فحص القدرات التكنولوجية التي تسهل التعاون والتفاعل الاجتماعي، وتوفر مزيداً من المرونة لأداء العمل الجماعي في شكل فرق للاستفادة لاستخراج المعرفة الضمنية لتعزيز الإبداع، بشكل مختلف ضمن شبكات Internet و Intranet. يعد شرح هذه المتغيرات المتداخلة مناسب لكل من الباحثين والممارسين. بالنسبة للباحثين، يمكن أن توفر النتائج التي توصلنا إليها فهمًا أكثر دقة لآلية استخراج المعرفة بقطاع تكنولوجيا المعلومات.

5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة هيكل رأس مال الفكري في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكات، في دعم وتنمية الابداع التنظيمي عبر فروع الشركة. وبمحت الدراسة في تحدي دور رأس مال الفكري في اشتقاق المعرفة الضمنية، والتي بدورها الذي تتوسط العلاقة بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي.

- الحدود المكانية: قد اختبرنا النموذج المفاهيمي المقترح تجريبياً في مجموعة بيانات مسح لـ 302 موظف من شركة اتصالات الجزائر، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بناءً على المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تم توجيه الاستبيان إلى عينة غرضية (هادفة)، شملت مديري المستويات الثلاث وفتة من الموظفين التقنيين. تم التركيز على مديري الإدارة العليا والوسطى باعتبارهم مدراء التكنولوجيا يعملون كوكلاء لتوفير الوصول إلى أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ويسمحون باستخراج وإعادة توزيع المعرفة الجديدة (Dehbi, 2021)، كما يعتمدون على الاتصال والقيادة لأنهم في أعلى الهرم الإداري ولهم دور مهم في أتمتة العمليات الإدارية. بالإضافة للموظفين التقنيين الذين يملكون مؤهلات فنية وإدارية مهنية، ويؤدون أعمالاً فكرية والمسؤوليات المرتبطة بالعمليات الإبداعية.

- الحدود الزمنية: يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على مدار خمسة أعوام، ابتداء من تاريخ ديسمبر 2018، وهو تاريخ بداية جمع المادة العلمية والبحث المكتبي حول متغيرات الدراسة. بينما، الاتصال

بالشركة كان في فبراير 2020 واستمر حتى سبتمبر 2021. خلال ذلك الوقت، أجريت شخصيًا زيارة ميدانية إلى العاصمة، ولاية وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، عين تموشنت، معسكر، البيض وسعيدة، كما تم إدارة الاستبانات الالكترونية عبر شبكة LinkedIn والبريد الالكتروني.

ثانيا: الدراسات السابقة المرجعية:

تعرض الباحثة هنا مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي أجريت في أماكن وأزمنة مختلفة، وسوف تحاول إلقاء الضوء على وجهات نظر المفكرين في تصورهم لأبعاد رأس مال الفكري، وأهدافها والمنهج المستخدم، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، هذا ما مكنا من تحديد وتقييم المنطقة الفكرية الحالية وتحديد سؤال بحث لتطوير المعرفة الحالية بشكل أكبر. بعد ذلك تتم مناقشة ما توصلت له الدراسات السابقة مع تحديد ما يميز دراستنا عن البحوث السابقة. بناءً على تعدد تصور أبعاد رأس مال الفكري، اختلف مفهومه لدى المؤلفين وبالنظر له كمتخزون معرفي، تتم إدارته وتجميعه من خلال عمليات المعرفة الديناميكية. لغرض تسهيل الاستفادة من هذه الدراسات قامت الباحثة بتقسيمها إلى الدراسات المتعلقة برأس مال الفكري ومختلف متغيرات الدراسة والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.

3-أ- الدراسات التي تناولت رأس مال الفكري مع مختلف متغيرات الدراسة:

فيما يلي أهم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وتناولت هذا الموضوع:

الجدول رقم (01): الدراسات السابقة التي تناولت رأس مال الفكري مع مختلف متغيرات الدراسة

| النتائج الرئيسية | المنهجية | هدف البحث وموضوعه | تصور مفهوم رأس مال الفكري | المراجع (مرتبة ترتيباً زمنياً) |
|--|---|---|--|--------------------------------|
| - أثر رأس المال الفكري بشكل إيجابي على القدرات الابداعية المتزايدة والجزرية. | دراسة استقصائية | تأثير رأس المال الفكري على مختلف القدرات الابداعية (التدرجية) | -رأس المال البشري -رأس المال التنظيمي | (Subramaniam & Youndt, 2005) |
| - أثر رأس المال التنظيمي بشكل إيجابي على القدرة الابداعية المتزايدة. | 301 شركة الاستبيانات المصادرات الثانوية | | | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>- ارتباط رأس المال البشري سلبي بالقدرة الإبداعية الجذرية.</p> <p>- بينما تفاعل رأس المال البشري مع رأس المال الاجتماعي للتأثير بشكل إيجابي على القدرة الابتكارية الجذرية، مما يشير لأهمية رأس المال البشري مرتبطة بقوة برأس المال الاجتماعي.</p> | <p>رأس لمال الاجتماعي (والجذرية) في المنظمات</p> | |
| <p>-رأس المال البشري مرتبط بالتنسيق والموقع الجغرافي والثقة.</p> <p>-يرتبط رأس المال الهيكلي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإقامة تنسيق أفضل بين الأطراف في المنظمة افتراضية.</p> | <p>الهيكلية وتوثيقها في شكل نماذج</p> <p>نظرة ثاقبة لدور رأس المال الفكري في فعالية شركة افتراضية، ضمن تجمعات الشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> | <p>(Muhammad, Abdul, Iftikhar , & Naila, 2011)</p> |
| <p>- علاقة قوية بين رأس مال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية بمكوناتها الثلاث العمليات الإبداعية، التشغيلية وعمليات التفاعلات الاجتماعية.</p> <p>- عدم وجود ارتباط بين رأس مال الهيكلي وفاعلية العمليات الداخلية.</p> | <p>دراسة استقصائية 190 مدير</p> <p>أثر رأس مال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية بشركات الاتصالات الأردنية</p> | <p>(الكساسبة، 2011)</p> |
| <p>-عملية تفاعل متسقة بين الكفاءات والمعرفة داخل الشبكات الاجتماعية المعقدة والديناميكية عبر الإنترنت.</p> <p>-أهمية توسيع نطاق "المعرفة" الفردية والتنظيمية في سياق الانتماءات المتناسكة عبر الإنترنت والتي تصبح أقوى مع تحقيق الهدف المشترك لمختلف مكونات رأس مال الفكري.</p> | <p>دراسة استقصائية PLS-SEM 210 عضو ضمن الشبكات</p> <p>يطور مفهوم جديد لرأس المال الفكري القائم على الشبكة، ضمن الشبكات الاجتماعية الأكاديمية عبر الإنترنت</p> | <p>(Vătămănescu , Andrei, Dumitriu , & Leovaridis, 2016)</p> |
| <p>- انتهاج المؤسسات لسياسة الإبداع والتجديد ويوجد اهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري.</p> <p>- مراعاة تطوير الهيكل التنظيمي لزيادة التراكم المعرفي.</p> | <p>دراسة استقصائية SPSS 141 موظف</p> <p>دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.</p> | <p>(بيصار، 2017)</p> |
| <p>- يوجد قصور واضح في مفهوم رأس المال الفكري، وصعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية.</p> | <p>الوصفي ودراسة الحالة 04 شركات</p> <p>رأس المال الفكري له استمرارية في المؤسسة في الأسواق، القائم على</p> | <p>(زلماط ، 2016/2017)</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>-قرارات الابتكار والابداع بالمؤسسات العمومية تبرمج من طرف الإدارة العليا. -تؤثر إدارة المعرفة في سياق الشبكات لـ ش.ص.م من خلال عملياتها على رأس المال الفكري، والذي بدوره يؤثر على إدارة المعرفة. -إنشاء قاعدة معرفية ما وراء حدود شبكات ش.ص.م وثقافة توليد رأس مال فكري فوق تنظيمي.</p> | <p>دراسة وصفية ذات طبيعة نوعية</p> | <p>عنصري الابداع والتفوق. اقترح نموذج نظري- مفاهيمي يدعم تحليل آثار شبكات الشركات الصغيرة والمتوسطة في تكوين رأس المال الفكري.</p> | <p>-رأس المال العلائقي -رأس المال البشري -رأس المال الهيكلي -رأس المال العلائقي</p> | <p>(Jordão & Novas, 2017)</p> |
| <p>-رأس المال الاجتماعي يتوسط بصفة جزئية العلاقة بين العمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. -مشاركة المعرفة المتاحة، عبر التفاعلات الداخلية، بالإضافة الخارجية يساهم في خلق المعرفة، وبالتالي تراكم رأس المال الفكري. -ظهر أن تبادل واكتساب المعرفة كعمليتين مهمتين فقط لتطوير رأس المال الاجتماعي.</p> | <p>دراسة استقصائية PLS-SEM 281 عامل</p> | <p>استكشاف تأثير الدور الوسيط لرأس مال الاجتماعي بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في 72 شركة تكنولوجيا المعلومات بالأردن.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال التنظيمي -رأس مال العملاء -رأس مال أصحاب المصلحة الخارجيين</p> | <p>(Ramadan, Dahiyat, Bontis , & Al-Dalahmeh, 2017)</p> |
| <p>- إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة لها تأثير مباشر قوي وإيجابي على كل من أداء رأس المال الفكري والابداع. - رأس المال الفكري يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأداء الابداع. - رأس المال البشري له الدور المحوري في التأثير على رأس المال الهيكلي والعلائقي وأداء الابداع.</p> | <p>دراسة استقصائية PLS-SEM 180 شركة</p> | <p>ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة ورأس المال الفكري والابداع في الشركات الإسبانية.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال الهيكلي -رأس المال العلائقي</p> | <p>(Kianto , Sáenz , & Aramburu, 2017)</p> |
| <p>- عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري والابداع الإداري. - عدم وجود علاقة بين رأس مال البشري والالتزام بالتعلم. - يوجد علاقة قوية بين رأس المال التنظيمي والابداع الإداري.</p> | <p>دراسة استقصائية AMOS ،SPSS</p> | <p>الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع الإداري بالشركات السودانية.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال التنظيمي -رأس المال العلاقات.</p> | <p>(حسن م، 2018)</p> |
| <p>- إدارة المعرفة تطور رأس المال الفكري بزيادة المعرفة وبالتالي الأداء التنظيمي.</p> | <p>دراسة استقصائية</p> | <p>توضيح دور الوساطة لرأس المال</p> | <p>-رأس المال البشري</p> | <p>(Iqbal, Latif, Marimon,</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>- التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال وساطة رأس المال الفكري والابداع</p> | <p>PLS-SEM 217 أكاديمي واداري.</p> | <p>الفكري والابداع بين عمليات إدارة المعرفة والتنظيمي للجامعات البحثية بباكستان</p> | <p>-رأس المال الهيكلية -رأس المال العلائقي</p> | <p>Sahibzada, & Hussain, (2018)</p> |
| <p>-الدور البارز لتجديد رأس المال كمكون لرأس المال الفكري. - اعتبار المستوى التكنولوجي للشركة متغيرًا طارئًا يؤثر على علاقة رأس المال الفكري والابتكار.</p> | <p>دراسة استقصائية PLS-SEM 180 شركة</p> | <p>معرفة الدور الذي تؤديه استراتيجية ادارة المعرفة في إنشاء رأس المال الهيكلية والعلائقي لتعزيز رأس المال المتجدد.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال الهيكلية -رأس المال العلائقي رأس المال المتجدد.</p> | <p>(Buenechea-Elberdin, Sáenz, & Kianto, 2018)</p> |
| <p>- رأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي لهما تأثير مباشر على الابداع. - عدم وجود تأثير مباشر كبير لرأس المال البشري على أداء الابداع. -دور أنشطة إدارة المعرفة المعدل أثر بشكل سلبي في العلاقة بين رأس المال البشري والهيكلية على أداء الابداع.</p> | <p>دراسة استقصائية PLS-SEM 101 شركة</p> | <p>دور أنشطة المعرفة في دفع رأس المال الفكري من أجل إلى مستويات عليا للإبداع والأداء التسويقي في سياق الأعمال الصربية.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال الهيكلية -رأس المال العلائقي.</p> | <p>(Slađana & Sven, 2018)</p> |
| <p>- رأس المال الفكري له علاقة إيجابية كبيرة مع القدرة الاستيعابية والابداع التنظيمي. - أثرت الدراسة الأدب النظري لرأس المال الفكري باستخدام أبعاده الخمسة. - تعزز القدرة الاستيعابية قدرة المؤسسة الاستفادة من معرفة رأس مال الفكري للمؤسسة لتطوير أفكار جديدة توجه نحو الابداع.</p> | <p>دراسة استقصائية CB-SEM</p> | <p>استكشاف الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية بين رأس المال الفكري والابداع التنظيمي في سياق مؤسسات التعليم العالي في باكستان.</p> | <p>-رأس المال البشري -رأس المال الاجتماعي - رأس المال الهيكلية -رأس المال العلائقي -رأس المال الروحي.</p> | <p>(Kousar, Zafar, Batool, & Ali, 2019)</p> |
| <p>- تفوق رأس المال البشري، يليه بعد رأس المال الزبوني، ووجود درجة في ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي. - شبه غياب لتأثير بعد رأس المال الهيكلية على الإبداع التنظيمي.</p> | <p>دراسة استقصائية SPSS 62 موظف</p> | <p>التعرف على رأس المال الفكري تأثيره على الإبداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بقرديا.</p> | <p>-رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي -رأس المال الزبوني.</p> | <p>(دبون و صيتي، 2020)</p> |
| <p>-توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعنصر من مكونات رأس المال الهيكلية فرصًا لرأس المال الفكري.</p> | <p>دراسة ذات طبيعة نوعية</p> | <p>اقتراح نموذج نظري - مفاهيمي لاستكشاف دور</p> | <p>-رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية</p> | <p>(ذهبي و شنوف، 2021)</p> |

-يرتبط انشاء القيمة المعرفية بقدرة المؤسسات على إدارة معرفة مكونات رأس مال الفكري ضمن الشبكات.
- يساهم اكتشاف المعرفة من قواعد البيانات في القيمة المستدامة لمعرفة رأس مال الفكري.

-رأس المال العلائقي القائم على الشبكات في تحقيق التنمية المستدامة من جانب القدرة الاستيعابية للمعرفة في الاستجابة لوباء COVID-19

- تظهر النتائج حدودًا غير واضحة بين مكونات رأس المال الفكري التي يصعب السيطرة عليها.
- يظهر تأثير تآزري للشبكات وبناء جو من الثقة داخل الشبكة.
- إدراك الإدارة الداخلية أهمية جميع مكونات رأس المال الفكري، بما في ذلك المعرفة الشخصية غير الرسمية كمصدر للإبداع.

عن مؤشرات رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي - رأس المال العلائقي.
منهج المفتوح المقابلات المركزة غير الرسمية والمناقشات
تصور رأس المال الفكري واستخراج المعرفة باعتبارها مكونًا له من قبل مديري الشركات ضمن التنظيم الرقمي لنمو الابداع في السياق الروسي.

(Pokrovskaiia, Korableva, Cappelli , & Fedorov, 2021)

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع للدراسات السابقة.

3-ب- الدراسات التي تناولت علاقة المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي الدراسة:

فيما يلي أهم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وتناولت هذا الموضوع:

الجدول رقم (02): الدراسات السابقة التي تناولت المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي

| المراجع (مرتبة زمنيًا) | ترتيبًا | هدف البحث وموضوعه | المنهجية | النتائج الرئيسية |
|----------------------------|---|--|--|------------------|
| (Leonard & Sensiper, 1998) | دور المعرفة الضمنية في الابداع ضمن المجموعة. | دراسة وصفية ذات طبيعة نوعية تحليل نموذج دورة زيادة قمع الابتكار. | - التعاون الإبداعي أمر بالغ الأهمية. - المعرفة الضمنية هي مورد هائل لجميع الأنشطة، خاصة للإبداع. - التكنولوجيا تجعل تقاسم الأبعاد الضمنية للمعرفة أمرًا صعبًا. | |
| (Lin, 2007) | عوامل رأس مال البشري، والتنظيمية وعوامل التكنولوجيا في التأثير على القدرة الابداعية في 50 شركة بتايوان. | دراسة استقصائية PLS-SEM 172 موظف | - الكفاءة الذاتية لرأس مال البشري ودعم الإدارة العليا يؤثران بشكل كبير على استخراج المعرفة الضمنية. - استخراج المعرفة الضمنية وجمعها يمكن الشركة من تحسين قدرتها على الابداع. | |

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يرتبط باستخراج المعرفة الضمنية نظرا لغياب شرط التفاعل الاجتماعي.

(وناس و ججيق، 2011) دور المعرفة الضمنية في ابتكار الخدمات الجديدة على مستوى المتعاملين الثلاث للهاتف النقال (Moblis-Ooredoo-Djezzy) في الجزائر. دراسة استقصائية SPSS 90 موظف - تؤثر المعرفة الضمنية في عملية ابداع الخدمات الجديدة. -يؤثر البعد المعرفي للمعرفة على ابداع الخدمات بفضل التفاعلات بين الموظفين والعملاء.

(Goyal, Ahuja, & Kankanhalli, 2020) الإبداع المشترك للعملاء والتعاقد مع الشركاء في خلق المعرفة لدفع الإبداع في قطاعين كثيفين المعرفة، وهما المالية وتكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة وسنغافورة. دراسة استقصائية PLS-SEM 655 منظمة - تأثير الشركاء على استخراج المعرفة أقوى من الإبداع المشترك مع العميل. - المستوى العالي لاستخراج المعرفة ناتج عن دور القدرة على نشر المعرفة في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالمؤسسات المالية. - الاستثمار في أنظمة التكنولوجيا لتعزيز تأثير الإبداع المشترك للعملاء والتعاقد مع الشركاء يزيد من نتائج الإبداع للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع للدراسات السابقة.

يقدم الجدول رقم و1 و2، مراجعة لدراسات تأثير رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي عبر الدور الوسيط للمعرفة الضمنية في سياق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي يكشف باختصار عن بعض النقاط المهمة. أولاً، قام عدد محدود من الدراسات بالتحقيق في دور هيكلية وبناء رأس المال الفكري ضمن الشبكات بفضل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تدعم قنوات الاتصال داخل هياكل الشبكة بين الجهات الفاعلة على سبيل المثال، (Muhammad, Abdul, Iftikhar , & Naila, 2011) و (Vătămănescu , Andrei, Dumitriu , & Leovaridis, 2016) و (Jordão & Novas, 2017) في الدراسات القليلة، توجد ندرة في الدراسات بالمنطقة العربية التي تضع تصور لبناء رأس مال الفكري ضمن الشبكات (ذهبي و شنوف، 2021).

ثانيًا، قامت معظم الدراسات بدراسة تأثير رأس مال الفكري في الابداع في قطاعات صناعية مختلفة (Subramaniam & Youndt, 2005) و (Pokrovskaiia, Korableva, Cappelli , & Fedorov, 2021)، والشركات الصغيرة والمتوسطة (Jordão & Novas, 2017) في حين الدراسات التي بحثت في الابداع التنظيمي في سياق نفس المؤسسة (Kousar , Zafar, Batool , & Ali, 2019) و (دبون و صيتي، 2020) لم تناقش بشكل صريح استغلال الأفكار المكونة بعقول الأفراد في عملية الابداع وعملية استخراج المعرفة الضمنية. ثالثًا، على الرغم من توفر الدراسات التي تناولت كيف تحفز عمليات إدارة المعرفة استخدام المخزون المعرفي بشكل ديناميكي لرأس مال الفكري (Ramadan , Dahiyat, Bontis , & Al-Dalahmeh, 2017) و (Buenechea-Elberdin , Sáenz, و Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, & Hussain, 2018) (Kianto, 2018) ، إلا أن هناك تحدي في دور رأس مال الفكري لاشتقاق المعرفة الضمنية، يتضمن ذلك صعوبة التفاعل ضمن فروع نفس الشركة بما في ذلك الهياكل الفرعية، باعتبارها سوابق لمشاركة مدراء المستويات الثلاث الموظفين وأصحاب المصلحة لمعرفةهم الضمنية لأن التعاون الإبداعي أمر بالغ الأهمية (Leonard & Sensiper, 1998).

وفي الدراسات النادرة التي تفعل ذلك، ناقشت بحوث محدودة بشكل صريح دور استخراج المعرفة الضمنية في الابداع التنظيمي على سبيل المثال، (Goyal, Ahuja, & Kankanhalli, 2020) ، كان التركيز الرئيسي على الدور المعدل لمتغير القدرة على نشر المعرفة لإنشاء المعرفة من المصادر الخارجية مثل (العملاء والشركاء)، وأكدت أن جهود العملاء هذه مثمرة في تعزيز خلق المعرفة، إلا أن المصادر الشريكة لها تأثير أقوى بكثير على خلق المعرفة. والتي بدورها تعزز الابداع التنظيمي.

6-هيكلية الدراسة:

تمشيا مع أهداف البحث، وللإجابة على الإشكالية تم تنظيم هذه الأطروحة على النحو التالي:

أولاً: يسلط الفصل الأول الضوء على الإطار النظري لرأس المال الفكري في المؤسسات المعرفية من خلال تقسيمه لثلاث مباحث. نحاول من خلال هذا الفصل عرض مفهومه في مختلف الأدبيات، مع تحديد خصائصه، والاشارة لأهميته ومتطلبات بنائه. نظرا لتعدد التعاريف لمفهوم رأس مال الفكري تطرقنا لأهم نماذج إدارته وفق المنظرين ومكوناته. في النهاية تم توضيح العلاقة التي تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال برأس مال الفكري، لشرح قدرة التفاعل بين مكوناته في ظل استخدام التكنولوجيا.

ثانيا: نقدم الفصل الثاني من خلال مبحثين، بالمبحث الأول نعرض مفهوم إدارة المعرفة من مدخل رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأنواعها مع الإشارة لأهم مصادر المعرفة. بينما بالمبحث الثاني نحدد سيورة الابداع التنظيمي في المؤسسة المعرفية، مروراً بتوضيح مفهومي الابداع والإبداع التنظيمي، يليه شرح دور التعلم التنظيمي لتطوير القدرات الإبداعية. تماشياً مع أهداف الدراسة كان لا بد من عرض مقومات رأس المال الفكري لدعم تنمية الابداع التنظيمي حتى نتناول عملية استخراج المعرفة الضمنية من رأس مال الفكري التي تعتبر كأساس للإبداع.

بالأخير، نتطرق للدراسة الميدانية من منظور مؤسسة اتصالات الجزائر بالفصل الثالث، في المبحث الأول يتم شرح منهجية البحث التي تغطي تصميم البحث من أخذ مجتمع وعينة البحث، وجمع البيانات، بالإضافة لعرض الدراسة الوصفية للعينة. وإجراءات تحليل البيانات. تمت عملية تقييم نموذج القياس بالمبحث الثاني من موثوقية والصلاحية، أما المبحث الثالث يقدم مخرجات النتائج عن تحليل البيانات، ويعرض تحليل ومناقشة النتائج وصولاً إلى خاتمة عامة نلخص من خلالها أهم ما توصلت له الدراسة مع تحديد المساهمات النظرية والعملية.

الفصل الأول:

إدارة رأس المال الفكري في

المؤسسات المعرفية المعاصرة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقته برأس المال الفكري

تمهيد:

لقد كان من أهم نتائج ثورة العلم والتكنولوجيا وحركة متغيرات العولمة، أن بدأت ظاهرة جديدة في التجلي وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري ضمن المؤسسات، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصولها، وأصبحت قوة الدول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة فحققت بعض المجتمعات تقدما كبيرا، إذ أنها استفادت من طاقات وقدرات أبنائها الخلاقة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

أصبح مصطلح رأس المال الفكري، الذي صاغه (Becker, 1962) لأول مرة، بهدف تسليط الضوء على أهمية الموارد القيمة والنادرة باعتبارها ضرورية لتطور المؤسسة، محط اهتمام الباحثين والأكاديميين في السنوات الأخيرة، خاصة مع وصول مجتمع قائم على المعرفة.

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، إلا أنها أدركت أن ثروة المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية. استنادا على المقاربة المبنية على الموارد المعرفية KBV التي ساهم في صياغتها (Grant, 1996) التي تركز على الدور الحاسم للمعرفة، لأن القدرة الإبداعية للمؤسسة تتمحور في معرفتها التي يتم استخراجها، استعمالها والتشارك فيها، وبالتالي اكتساب وإنشاء مصدر للكفاءة التنظيمية، من خلال رأس المال الفكري الذي يعد مصدرا لهذه المعرفة. إذن زيادة الابداعات راجع إلى توجه المؤسسات المعرفية إلى الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي.

المطلب الأول: تحليل مفهوم رأس المال الفكري

1-نشأة رأس المال الفكري:

يمكن إرجاع أهمية رأس المال الفكري إلى الباحث (Becker, 1962) المعتمد على الموارد، والذي أشار إلى أن البيئة الخارجية للأعمال التجارية ومستوى الموارد غير الملموسة يحددان مستوى نجاحها. بدأ النظر بجدية في النظرية القائمة على الموارد حتى الثمانينيات من القرن الماضي وقبوله وبجته. شيئا فشيئا، أدرك الباحثون أن الميزة

التنافسية طويلة الأجل تتوقف على وجه التحديد على الموارد الفريدة التي يمكن للشركات حشدتها في عملياتها (Wernerfelt, 1984). بالنظر إلى أن عدم الكمال والتقليد سرعان ما تم التعرف عليهما كخصائص أساسية للموارد اللازمة لخلق ميزة تنافسية مستدام، فليس من المستغرب أن تحول البحث سريعاً نحو المعرفة والموارد القائمة على المعرفة للإجابة على أسئلة حول نجاح الشركة. وبالتالي، فإن موجة مساهمات إدارة المعرفة، أو وجهة النظر القائمة على المعرفة للشركة، هي امتداد طبيعي للنظرية القائمة على الموارد (Grant, 1996).

عصر الاقتصاديات القائمة على المعرفة والصناعات المعرفية المكثفة، شكلت مصطلحات مثل مخزون المعرفة، صناعة المعرفة، اقتصاد المعرفة وعامل المعرفة سياقاً مهماً لتصوير رأس المال الفكري.

كما نشر (Stewart) عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية" كتأكيد على أهمية رأس المال الفكري، ترافق ذلك مع تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل مؤسسة "Skandia" لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinsson) (العنزي و صالح، 2009، صفحة 161).

إلا أنه لم يتم تناول موضوع رأس المال الفكري بشيء من التفصيل والدراسة إلا بعد صدور سلسلة من المقالات في مجلة "fortune" للكاتب Thomas Stewart، حيث ركز في مقالاته وكتابه الأخير الموسوم "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" على الكيفية التي تستطيع بها المؤسسات توليد القيمة من خلال قوة العقل، ويؤكد أن المكون الفكري للعمليات نما ومازال ينمو، بينما المكون المادي بدأ بالاضمحلال في الاقتصاديات الجديدة وعالم الأعمال.

انعكست نقطة تحول حاسمة في بروز رأس المال الفكري في عالم الأعمال من خلال الجهود التي بذلتها مؤسسة «Skandia» للخدمات المالية السويدية، التي شرعت في بحث شامل عن رأس المال الفكري الذي تمتلكه. وقد أدى هذا فيما بعد إلى قيام مؤسسة «Skandia» بإنشاء أول وظيفة لرأس المال الفكري في العالم في عام 1991 والتطور اللاحق بما يسمى بـ "Skandia Navigator"، والذي تم استخدامه لتسهيل تدقيق رأس المال الفكري

الذي تملكه المؤسسة نُشر أول تقرير سنوي لرأس المال الفكري في عام 1995. نتيجةً لذلك شهد مفهوم رأس المال الفكري اهتمامًا كبيرًا وتوسيعًا ليشمل جميع الأشياء غير الملموسة في المؤسسة تمثل مزيجًا من مهارات الموظفين وتخصصاتهم ودراباتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى العمليات والإجراءات الإدارية، والهيكل الاجتماعي الثقافي، القيم والملكية الفكرية (مثل الابتكارات والأسرار التجارية والتصاميم والبرامج) للمؤسسة (Ramadan , Dahiyat, Bontis , & Al-Dalahmeh, 2017, p. 439).

في عام 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار (نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في الفترة الممتدة من (8-18 يناير 2010)، وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال الدرهمكي) بعنوان "إنشاء مركز القادة والابداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية)، تتضمن تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق (حماش، 2017، صفحة 25).

تأسيساً على ذلك فإن الجهود الآتية الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على لإيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات على النحو الآتي:

- 1- أن قيمة رأس المال الفكري موجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- 2- أن رأس المال الفكري هو المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية.
- 3- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها.
- 4- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- 5- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسات (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 164-165).

2-تعريف رأس المال الفكري:

إن العديد من المسميات التي قد تستخدم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال اللاملموس الموجودات المعرفية، الأصول المعرفية، الأصول غير المنظورة وغيرها من المصطلحات، إلا أنها تتمحور حول مفهوم واحد سيتم بلورته من خلال عرض أهم المفاهيم التي أفرزتها الأبحاث في هذا المجال.

قبل أن نخوض في توضيح المفهوم، نود الإشارة لتطور تعريف الموارد لرواد التيار الأول لنظرية الموارد، على سبيل المثال، تصور (Barney, 1991, p. 101): "الموارد على أنها مجموع جميع الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وخصائص الشركة، والمعلومات، والمعرفة، وما إلى ذلك التي تسيطر عليها الشركة". يتضمن مفهوم رأس المال الفكري في المقام الأول أنشطة الموظفين والمدبرين والبشر الأذكياء وأصحاب المصلحة في الشركة التي تخلق القيمة.

ووفقاً ل (Edvinsson, 1997) ، فإن المصطلح يتضمن درجة من "الفعل الفكري" النسبي ". يذكر الباحث رأس المال الفكري على أنه المعرفة والعلاقات التي يمكن تحويلها إلى أداء تنظيمي. ومع ذلك، فإن تأطير رأس المال الفكري كموضوع للبحث هو اتجاه جديد إلى حد ما. لقد بدأ بعد المقال الأساسي (Stewart, 1997) الذي نُشر في مجلة Fortune حيث عرفه: "المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات ، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة"، كما صنف Stewart رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات: الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري ورأس المال الزبوني. (نجم ع.، 2008، صفحة 290). لهذا، يمكن اعتبار التعريف الذي قدمه القاعدة الذهبية والرئيسية لأي بحث في الرأس المال الفكري.

يرى (العنزي ، 2014 ، صفحة 194) أنه ليس كل العاملين في المؤسسات هم رأس مال فكري، فالعاملون الذين يكونوا رأس مال فكري للمؤسسة هم الذين يطلق عليهم، النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد عقولا بديلا لهم، وبالتالي هذا ما يجعل بمؤسستهم أن تعدهم موجودات فكرية تقدر إدارتها وجودها.

-حسب **Ghaziri وAwad**: مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون، خبرات، قيم، ثقافة، القدرة على الابداع من أجل إيجاد دخل متخصص أو استحداث قيمة (العنزي و صالح، 2009، صفحة 169) .

-يعرفه (حسن ح.، 2008، صفحة 128): "جزء من رأس المال البشري للمؤسسة، يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة".

- نظر (العنزي و صالح، 2009، صفحة 171) كعلاقة تفاعلية بين مجموعة من العاملين ذوي الكفاءات، وقد جاء تعريفهم الذي يرى بأن رأس المال الفكري: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة وتطوير مساحة ابداعاتها بشكل يحقق لها علاقة فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا".

هناك تعريفات تناولت رأس المال الفكري على أنه مرادف للأصول المعرفية والموجودات غير الملموسة والتي تعد المورد الرئيسي لتحديد القيمة السوقية للمؤسسة كما يلي:

-يعرفه **Fustec**: " رأس المال غير الملموس لمنظمة، هو كل ثروتها غير الظاهرة والتي تسمح بالحصول على

عوائد مستقبلية غير موجودة في ميزانية المنظمة أو حساباتها المالية" (Daanoune & Elarfaoui, 2018,

p. 127)

- إن رأس المال الفكري يتمثل في الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، المر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة (شريقي، 2015، صفحة 9).

الجدول رقم (03): المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

| البيان | رأس المال المادي | رأس المال الفكري |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| الصفة الأساسية | مادي ملموس. | غير مادي، أثيري، غير ملموس. |
| موقع التواجد | ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة. | في عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة. |
| التمثيل النموذجي | الألة، المعدات، المباني. | الأفراد ذوي المعارف والخبرات. |
| القيمة | متناقصة بالاندثار. | متزايدة بالابتكار. |
| نمط إنشاء الثروة | الاستخدام المادي. | بالتركيز والانتباه والخيال الواسع. |
| المستخدمون له | العمل العضلي. | العمل المعرفي. |
| الواقع التشغيلي | يتوقف عند حدوث المشاكل. | يتوقف عند حدوث المشاكل. |
| الزمن | له عمر إنتاجي ويتناقص بالطاقة. | ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية. |
| القوة والضعف | دورة تقادم (ضعف). | دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة). |
| الأهمية في الوقت الحاضر. | تناقص الأهمية. | تزايد الأهمية. |

المصدر: (نجم ع.، 2010، صفحة 119).

نلاحظ أن الباحثين المختصين في إدارة الموارد البشرية، طرحوا عدة مسميات لرأس المال الفكري منها: القوة العقلية (Brain Power)، الموجودات المعرفية (knowledge Assets) والموجودات غير الملموسة Intangible (Assets) لهذا نلاحظ أن مفهوم رأس المال الفكري يتسع ليشمل على الخاصية الفكرية مثل: براءات الاختراع،

العلامات التجارية، حقوق النشر والتأليف، وهي مسميات كلها تركز على أساس واحد هو قيمة المعرفة التي تكمن في عقول البشر.

من خلال ما تقدم ترى الباحثة أن رأس المال الفكري هو: كل أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وكمزيج للأصول ذات الصلة بالمعرفة، ثروة الأفكار، القدرات الذهنية، المواهب، والهياكل الأساسية التي تمثل البنى التحتية وتعامل كأحد الأصول الاستراتيجية غير الملموسة، التي تتخذ شكل كفاءات تنظيمية من حيث الثقافة، العمليات، الروتينيات، الملكية الفكرية، بالإضافة إلى المعارف والأفكار التي تتولد من علاقات المؤسسة مع محيطها، كأصحاب المصالح.

3- خصائص رأس المال الفكري:

- تتصف موارد رأس المال الفكري بخصائص تميزها عن الموارد النقدية والمالية وتجعلها تتصرف بطريقة تختلف عنها، وبالتالي يجب أن تسير بطريقة تتلاءم مع خصائصها نذكر منها:
- إنشاء، إدارة وتقييم هذه المخزونات غير المادية ذات أهمية للمؤسسة.
 - يتم قياس الثروة مسبقاً وتحديد حجمها من خلال الأصول المادية، راجع للأصول غير الملموسة التي يتم إنشاؤها وإدارتها داخل المؤسسات.
 - تولد الأصول غير الملموسة أرباحاً كبيرة، وفي الأخير هي المسؤولة عن إنشاء القيمة للمؤسسة. (José, Correia, & Gomes, 2017, pp. 200-203)
 - أن يكون رأس المال الفكري ثميناً، لأن رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات.
 - يتسم بالندرة ولا يمكن تقليده بسهولة.
 - لا يمكن إحلال بديل عنه (بن عامر ، 2016 ، صفحة 157).

1.3- الخصائص التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها

وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي

العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

2.3- الخصائص المهنية: ينصب الاهتمام على التعليم المنتظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة

الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

3.3- الخصائص السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم

باللاتأكد، ورأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات

دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس (بيصار، 2017، الصفحات

27-28).

4.3- الخصائص الإبداعية: القدرة على الابداع والتجديد من أبرز السمات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات،

ولذلك تحرص على توافر رأس مال فكري يكسبها هذه السمة. فتميز المؤسسات من ابداع الأفراد العاملين بها

فعليها استثمار مواهبهم وادارتها بالشكل الأمثل بما يحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها (الراشدي ، 2017،

صفحة 32). ومنه يمكن استنتاج الخصائص الآتية:

- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر.
- يمثل أصلا غير ملموس، حيث يتمثل أساسا في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
- يتزايد بالاستعمال لأنه مادة معرفية.
- يمكن الاحتفاظ به وتسويقه من قبل المؤسسة.
- يتسم بالديناميكية والمرونة لهذا يفضل توفير الهياكل التنظيمية المرنة.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة ومتطلبات بنائه:

1-أهمية رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة:

نظرا لانتقال المجتمعات المعاصرة من العصر الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، قد أصبح رأس المال الفكري متغيرا مهما ذا تأثير على تفوق أو فشل مؤسسة الأعمال خاصة المعرفية منها، ومن هنا تبرز أهمية موضوع رأس المال الفكري نظرا للفوائد التي يمكن أن تجنيها بفضلها أي مؤسسة أو مجتمع والأدوار التي يضطلع عليها والأدوار. -إن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمؤسسات.

-بناء المؤسسات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد. -تشير الاحصائيات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ميل كبير نحو الوظائف ذات الطابع المعرفي، لأنها تشكل قوة عظيمة للمؤسسات وعامل مساعد في بقائها (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 172-173).

-أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، فضلا عن الابتكارات المتلاحقة (بن عامر ، 2016، صفحة 154).

من خلال ما تقدم ترى الباحثة أن أهمية رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي، تتمثل في تحويل رأس المال الفكري إلى قدرة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، وترفع من كفاءة المؤسسة، نظرا للدور المحوري الذي يؤديه من خلال العلاقات التفاعلية مع أبعاد إدارة الأداء والأبعاد المالية محققا بذلك الميزة التنافسية في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتغيير، لهذا يتوجب على المؤسسات المعاصرة استكشاف مواردها الاستراتيجية غير الملموسة، ليتم استغلالها بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد الأخرى المتاحة.

إذن من أهم الأسباب للاهتمام برأس المال الفكري:

-كونه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية.

- تتنافس مؤسسات المعرفة على القابليات الجوهرية، وبذلك غدا الاستثمار في رأس المال الفكري مسؤولاً عن تحول الموارد المعرفية إلى قيمة اقتصادية بالسوق.

- أصبح رأس المال الفكري المصدر الأکید للميزة التنافسية المستدامة.

- يستند الأداء العالي أو المتميز فوق المعدل للمؤسسة إلى مقدار وفير من المعرفة (العنزي ، 2014 ، صفحة 201).

يمكن استنتاج أن هذا المورد الفكري متعلق بعمال المعرفة وأصحاب العقول المستنيرة، وحده كاف لتحقيق التميز

والإبداع بشكل مستمر ومتجدد، هذا إن تمت إدارته بشكل فعال، ويمكن للتنافس أن يكون من خلال:

- دعم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فرق العمل لدعم العمل الجماعي، ونشر الثقافة الإبداعية الجماعية

(Leonard & Sensiper, 1998).

- الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية وسمعة المؤسسة بدلا من الأصول المادية.

- تطوير وتنمية المواهب والقدرات العقلية للموارد البشرية.

- مرونة المؤسسة في التعامل مع المعرفة الداخلية والخارجية شكل أساساً لتيار إضافي من البحث في المرحلة

الرابعة. مع أخذ البعد الاجتماعي لرأس المال الفكري في الاعتبار لتدفق المعرفة بين مختلف أصحاب

المصلحة (Secundo, Dumay, Schiuma , & Passiante, 2016).

- الانتقال من الهيكل التنظيمي متعدد المستويات إلى المؤسسات المفرطة Flatter Organizations.

2- متطلبات بناء رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري أصلاً من أصول المؤسسة، ومصدراً من مصادر الإبداع والميزة التنافسية وباعتبار أن

رأس المال البشري هو أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري، والذي يتوقف عليه تجسيد باقي المكونات

الأخرى، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تسعى إلى إيجاد آليات بناءه ومتطلبات تطوره. ويكون ذلك من خلال

القيام بالعمليات التالية:

آلية استقطاب رأس المال الفكري:

يكشف (Biesali) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري في ظل الاتجاهات السائدة في مؤسسات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المؤسسات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد البشرية الكفوة، لاسيما تنامي ادراكهم لحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية.

1. شراء العقول من سوق العمل: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من اللجان المتخصصة التابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابداع والابتكار (العنزي و صالح، 2009، صفحة 265).

إن المؤسسات بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة. ومثل هذه المؤسسات تنفق الكثير من الأموال لصقل مهارات المديرين والأفراد الآخرين في إطار صناعة القيادات التنفيذية.

- المؤسسات تنفق الكثير من الأموال لصقل مهارات المديرين والأفراد الآخرين في إطار صناعة القيادات التنفيذية.

- إن قوة التحمل وتميز المهارة والالتزام تعد من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح هؤلاء المتقدمين للعمل في المؤسسات العملاقة (العنزي ، 2014 ، الصفحات 206-207).

- استقطاب أفضل المواهب البشرية، أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختبار والاختيار واستخدام العاملين الجدد، وتوفير أسس التعليم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين (محمود ، 2017 ، صفحة 146).

- التركيز على حسن إدارة الموارد الفكرية الموجودة أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول فكرية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري.

-ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمؤسسات بأن العصر الحالي هو عنصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق المحلية فقط.

-بذل الجهد لتكوين المعرفة الذاتية أو تكوين رأس مال فكري خاص بالمؤسسة حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية. (بن عامر ، 2016 ، صفحة 153).

2. التنشيط المكثف للأفراد في مؤسسات المعرفة والتعلم:

إن العمل وفق قاعدة معرفة-كيف (Know-How) يطور الأفراد بسرعة مذهلة من حيث تنمية أساليب التعامل مع المشكلات الواقعية المعقدة، هذا يجعل هؤلاء الأفراد يعرفوا جيدا أن منحى التعلم يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتهم التفاعلية مع الزبائن.

- الأفراد الذين يبرون بالتجارب العميقة في مجال تطوير المهارات يكون بمقدورهم امتلاك قيمة أكبر وخبرة أعمق، بالمقارنة مع نظرائهم الذين يبروا بخبرة أقل من جراء تدريبهم في أحد المراكز التدريبية.

-لا بد من استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم، بتوفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات، بدون تدخل أصحاب العقول المتحجرة من مديرين وموظفين تقليديين (العنزي ، 2014 ، الصفحات 208-209).

ويمكن أن نستنتج:

-أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد من المصادر المهمة لاكتشاف العقول والمواهب المميزة لاستقطابها.

-اعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المؤسسات المتعلمة، بالتوافق مع المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية ومستويات المهارة

وتطوير الأداء. ولذلك لابد عليها إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي لأن المعرفة المتواجدة في عقول رأس مالها البشري الذي يغادر المؤسسة بنهاية اليوم، يمكن استقطابهم من مؤسسات منافسة.

3. الكفاءات البشرية: درس المختصون في حقل إدارة الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات، وتقييمها والتأكيد على أهميتها ومكافأتها وتنميتها. ووظيفة إدارة الموارد البشرية معنية بوضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية، القادرة على جذب وتطوير والاعتراف بالكفاءات التي يحوزها رأس المال البشري.

-تعد مصدرا للميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في الإدارة الاستراتيجية لمخزون رأس المال البشري والفكري، ممثلا في الكفاءات من خلال استقطاب، تهمين، تجديد، وصيانة تلك الكفاءات ذات الجودة العالية.

-يجب على المؤسسة بهدف استدامة الميزة التنافسية التأكد باستمرار من نمو وتجديد مخزون رأس مالها البشري، الأمر الذي يتطلب إدارة كفاءاتها من منظور استراتيجي (يخضية، 2018، الصفحات 106-107).

-وتعرف أنها ترتبط بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، أي تتطور بالوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أو الجماعات أثناء أدائهم لمهامهم (مقدود، 2016، صفحة 24)

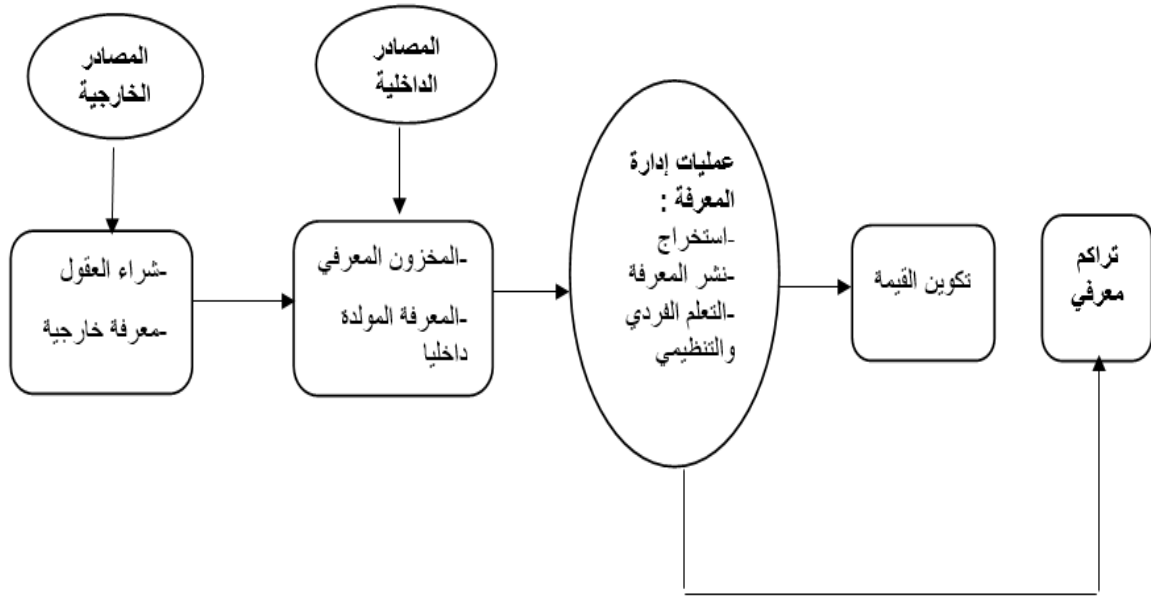
-الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية،...التزام يأتي من الفرد. الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها. (صولح، 2012، صفحة 100).

يمكن أن نستنتج أن بناء وتكوين رأس مال فكري في أي مؤسسة معرفية، هو ثمرة مجهودات وعمليات متتابعة ومعقدة. من جهة هناك بعض العقول يتم شراؤها من سوق العمل أي اقتنائه من مصادر البيئة الخارجية، من جهة أخرى، تستدعي الضرورة الاهتمام برأس مال البشري، من خلال تنميته داخليا، وتحتاج لفترات زمنية طويلة تمثل في التعلم التنظيمي والاستثمار فيه، واستخراج معرفته الضمنية لتنتج معارف فردية، جماعية وتنظيمية،

ويكون كفيلا بزيادة التراكم المعرفي وإنشاء القيمة من المصادر المعرفية الداخلية لتكون مقومات للإبداع. من خلال

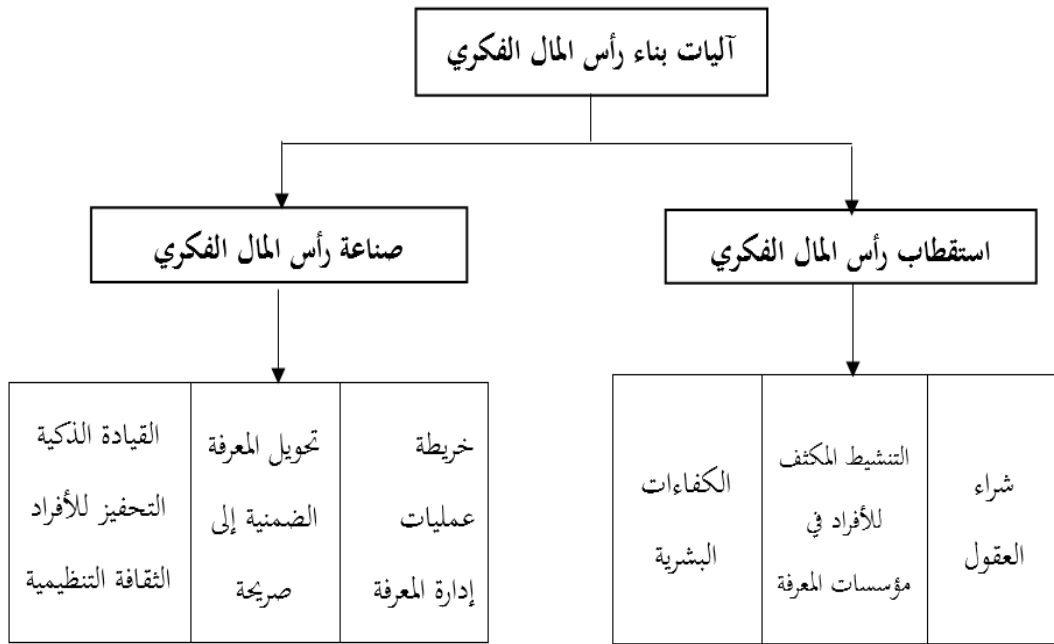
الشكل-1 و2- يمكن أن نوضح عملية تكوين القيمة للمؤسسة من خلال إنشاء المعرفة.

الشكل رقم (01): عملية إنشاء معرفة جديدة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (02): آليات بناء رأس المال الفكري.



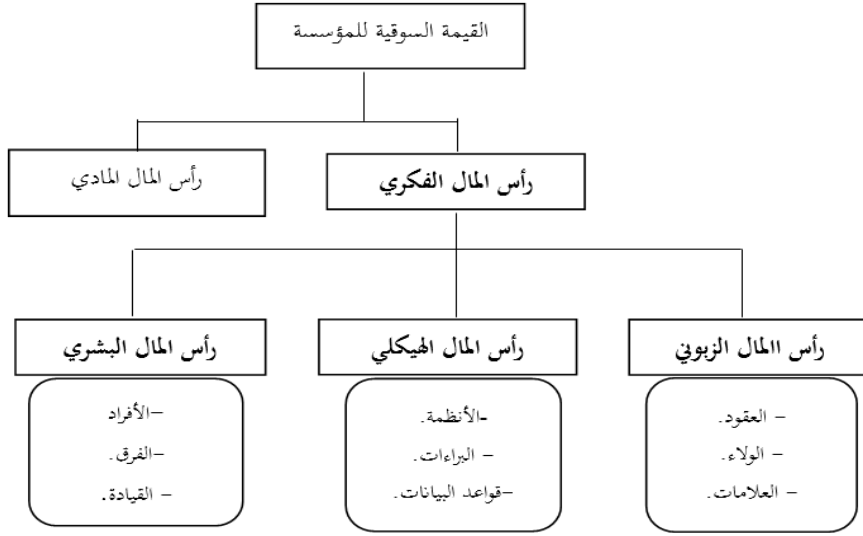
المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري

تعددت وجهات نظر الباحثين حول نماذج إدارة رأس المال الفكري، فهناك من يقسمها إلى تقسيمات رئيسية قد تحتوي كل منها على عناصر فرعية، ويعتبر تحديد عناصره من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي التعرف على القيمة الحقيقية للمؤسسة في العصر الحديث. سيتم طرح بعضها من تلك التصنيفات وفقاً لآراء الباحثين، وذلك للوقوف والإلمام بأهم مكونات رأس المال الفكري وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصنيف: Stewart يعتبر هذا التصنيف الأكثر انتشاراً حيث يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري، رأس مال هيكلية ورأس مال العملاء، تبين أن هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً، نظراً لاتسامه بالبساطة، ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر " Stewart " ."



المصدر: (نجم ع،، 2010، صفحة 130).

- جاء نموذج "Stewart" وفقا لما يلي:

- توفير قدر من الحرية للرأس المال البشري في طرح أفكارهم وابداعاتهم.

- لا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية، إلا بوجود رأس مال هيكلي يتمثل في قواعد البيانات، التحكم في أنظمة التوزيع مما يجعل الخبرة الفردية إلى ملكية للمنظمة.

- إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الإبداعية والابتكارية، من خلال ترك الحرية للمورد البشري بإعطاء الصبغة الشخصية على المنتج.

- الاهتمام بالعملاء وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضاهم من أهم المؤشرات.

ثانيا: تصنيف راوية حسن: يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي:

1-الأصول البشرية: هي المعرفة، المهارات، الابداع والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات والقدرات المعرفية، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، او المكتسبة من خلال العمل.

2-الأصول الفكرية: هي المعلومات، المذكرات المكتوبة، الارشادات والمنشورات. تتكون الأصول الفكرية مجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

3-الملكية الفكرية: هي براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات التجارية، وهي كل ما يمكن حمايته قانونيا.

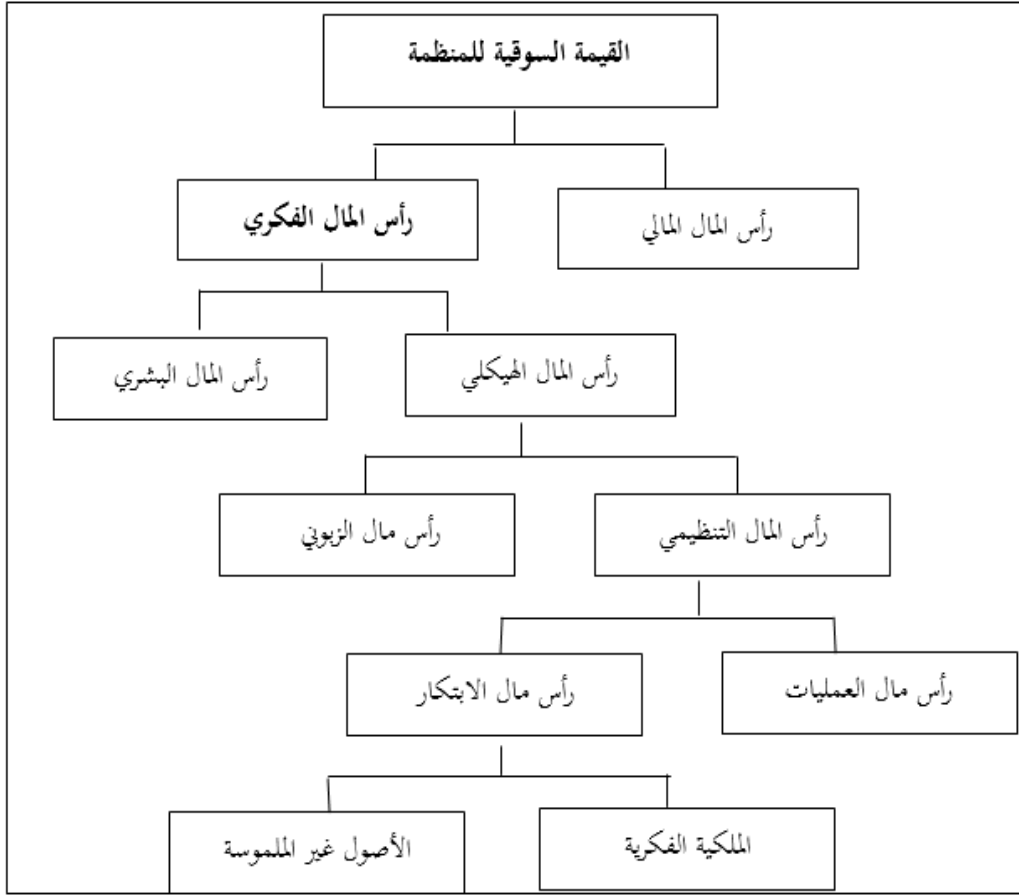
4-الأصول الهيكلية: تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات، الإجراءات، وقنوات التوزيع.

5-رأس المال العلاقات: هو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى خدمة أو منتج. (بارك، 2014، صفحة 38).

ثالثا: نموذج Skandia Navigator:

هو نموذج خاص بشركة التأمين السويدية (Skandia) التي تعتبر أولى المؤسسات التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري، وقد ذهبت إلى أبعد من ذلك عندما عينت "Edvinsson" مديرا لرأس المال الفكري، حيث قام بالاشتراك مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي. إن رأس المال الفكري من منظور Edvinsson ، يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، العلاقات مع الزبائن، ويرى أن رأس المال الفكري للمنظمة يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skandia Navigator



المصدر: (Edvinsson, 1997, p. 369)

رابعاً: نموذج Sveiby

ويعرف بنموذج **Intangible Asset Monitor**، أو مراقب الأصول غير الملموسة، هذا النموذج كما يصفه sveiby، له هدف علمي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين، ذلك من أجل المباشرة باختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المؤسسة. وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار. ويقوم النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية. الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: الكفاءة، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، كما هو موضح في الشكل 5:

الشكل رقم (05): نموذج Sveiby، مراقب الأصول غير الملموسة.

| Market Value القيمة السوقية | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------|---------|
| الأصول | الأصول غير الملموسة Intangible Assets | | |
| الملموسة | الهيكل الخارجي | الهيكل الداخلي | الكفاءة |
| النمو | | | |
| الابتكار | | | |
| الكفاءة | | | |
| المخاطر/الاستقرار | | | |

المصدر: (ياسين ، 2007 ، صفحة 231)

نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء المؤشرات الأربع هي النمو، الابتكار، الكفاءة ومؤشر الاستقرار. من الواضح أن العنصر المهم في النموذج هو ما يتعلق ببعد الكفاءة للأفراد، لأنها هي المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيراً مباشراً في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها (ياسين ، 2007 ، الصفحات 231-232).

خامساً: نموذج معهد Brookings

صنف معهد Brookings رأس المال الفكري إلى أربع مكونات هي:

- الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق، العملاء ومنافذ التوزيع.
- الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، قدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.

-أصول الملكية الفكرية: تشمل العلاقات والأسرار التجارية، براءات الاختراع وحقوق التصميم.

-أصول البنية التحتية: تتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل: ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة العمل، قواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال (Brookings, 2002, p. 13).

سادسا: نموذج Limand Dallimore:

يعتمد هذا النموذج على مدخلين، الأول مدخل الإدارة الاستراتيجية وخطة الإدارة والأعمال والمعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي، أما المدخل الثاني هو مدخل التسويق الاستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات والمعتمد على رأس المال الزبوني، أو رأس المال التجهيزي ورأس المال المستثمر. -وقد ذكر (Peter Drucker) في حديثه أن رأس المال الفكري نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية: أولهما: وصول إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين لمعرفةهم وحثهم على تبادل المعرفة.

ثانيهما: تغيير وجهات نظر منظمتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه المؤسسة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية (بيصار، 2017، صفحة 55).

سابعا: إذ قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته وهي أربع مكونات أساسية:

1-رأس المال البشري: يتكون من المعارف، المهارات وكفاءات العاملين في المنظمة.

2-رأس المال الإبداعي: يتكون من أجزاء ثلاثة، وهي قدرة المؤسسة على الإبداع وإنتاج منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة.

3-رأس المال العمليات: يتألف من أربعة أجزاء: هي عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات ومقدار الانفاق الفني والإداري.

4-رأس المال الزبائن: يعبر عن قيمة علاقة المؤسسة مع الزبائن ويتكون من العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجاتهم، فاعلية التسويق ودعم الزبون (الغول، 2014، الصفحات 84-85).

مما سبق يتضح أن أغلبية المفكرين اتفقوا على أن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، وهي ضمن اتجاه تقسيم (Stewart, 1997).

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

نظرا لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة، أدركت المؤسسات المعاصرة أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السوق ويوفر لها الميزة التنافسية في الاقتصاد المعرفي هو المورد البشري. هنا برزت فكرة الاهتمام به باعتباره رأس مال بشري مع ضرورة الاستثمار فيه من خلال استقطاب أحسن المواهب والكفاءات، وتطويرهم، تدريبهم والحفاظ عليهم، وذلك بهدف الحصول على المعارف، القدرات الإبداعية، الخبرات وتوليد الأفكار الجديدة مما يسهم في عمليات تنمية رصيدهم المعرفي وبالتالي يحدث تراكما معرفيا للمؤسسة ما يؤهلها للبقاء والاستمرارية والمنافسة في البيئة الاقتصادية المتسمة بالانفجار المعرفي والديناميكية.

المطلب الأول: رأس المال البشري الطاقة الكامنة للمعرفة:

تعد السمات الشخصية للمديرين والموظفين بالمؤسسات المعاصرة، من أهم مقومات نجاحها، فالعاملون الذين يكونون رأس المال الفكري للمؤسسة، هم الذين يملكون العقول النيرة المدبرة ويصعب إيجادهم عقولا بديلة عنهم، وبالتالي هذا ما يجعل بمنظوماتهم أن تعدهم موجودات معرفية، كما أن سلوكياتهم تؤثر بشكل مباشر على علاقاتهم بالبيئة الداخلية والخارجية، لهذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية متابعة الكوادر المعرفية النادرة من خلال جذبها واستقطابها ككفاءات ليزيد رصيدها المعرفي وبما يسهم في عمليات الابداع التنظيمي باستمرار لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1-تعريف رأس المال البشري:

- يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات والابتكارات. (نجم ع.، 2008، صفحة 296).

-رأس المال البشري : هو الفرد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة (العنزي ، ابداعات الأعمال: قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي، 2014، صفحة 202).

- يعرف: مكون رئيسي ومركزي يعمل كقائد لتأثير جوانب رأس المال الهيكلية والعلائقية لرأس المال الفكري، وهو قدرة المنظمة على توليد وإنشاء القيمة عن طريق استخدام الخبرات، التعلم، المهارات، الكفاءة والابداع لموظفيها (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, & Hussain, 2018, p. 8).

-يتعامل مفهوم رأس المال البشري مع القيمة المضافة التي يدعمها الأفراد، لتمييز مؤسسة عن أخرى، وهذا يعتبر ميزة تنافسية حقيقية. يتكون رأس المال البشري من الموارد غير الملموسة التي يوفرها العمال لأصحاب العمل وهو يمثل العامل البشري في المؤسسة، الذي يمثل الذكاء المشترك والمهارات والخبرات التي تمنح المؤسسة طابعها المميز.

- يمكن اعتبار رأس المال البشري هدفاً لرفاهية الأفراد وأداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد في وقت واحد. وهو الذي يملك موهبة فطرية ويمكنه أيضاً تغيير نفسه ومدخلات الإنتاج الأخرى أو تعديلها، لذلك، فهو وكيل المنتج الوحيد الذي لديه القدرة على إنشاء منتجات جديدة وتحسين عمليات الإنتاج (Adamson, 2018, p. 4).

-إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة (نجم ع.، 2008، صفحة 298).

- رأس المال البشري هو مجموعة العاملين يتمتعون بقدرات ومهارات تميزهم عن غيرهم، قادرين على إنشاء أفكار وتطويرها للوصول بالمنظمة إلى موقع تنافسي (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 92).

- بناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف رأس المال البشري : أنه نخبه من الموارد البشرية التي تتسم بمجموعة من الصفات النادرة، مثل القوة الذهنية، الموهبة، الحكمة والتبصر، ومجموع هذه السمات تمكنه من تحقيق النجاح الشخصي والاقتصادي لأنه يمكن المؤسسة من انشاء قيمة مضافة بقدرته على الابداع والتكيف مع سرعة التصرف في البيئة الديناميكية.

2-الصفات والقدرات المعرفية رأس المال البشري

-أن يكون رأس المال البشري ذا جودة عالية: أي أن يكون مخزون رأس المال البشري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب إدارية تحسن من المهارات: كالتدريب والتطوير داخل المؤسسة، بل بسبب امتلاك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية ممتازة وأصيلة.

-إن الموارد البشرية المصنفة كرأس مال بشري بطبيعتها نادرة، وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها وبالتالي على المؤسسة توفير بيئة مبنية على الجودة وتقودها المعرفة، ومناخ تنظيمي تقوده الثقة والتقدير، مناخ محفز على الابداع والتجديد لتطوير تلك الكفاءات لقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معرفتها الكامنة (بخصية، 2018، صفحة 108).

-إن المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات التي يمكن جمعها في الأفراد، تسهل تحقيق النجاح الشخصي والاقتصادي والاجتماعي. يتمثل الموقف الحالي السائد حول رأس المال البشري في أنه إلى أي مدى يمكن أن يساعد في الابداع، الذي يقوم بأنشطة جديدة أفقياً في المؤسسة ويقوم بأنشطة جديدة رأسياً على جميع مستويات المؤسسة (Adamson, 2018, pp. 4-5).

-قد أشار (Daft)، بأن الأفراد ينتقلون من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وهذا يعني أن رأس المال البشري قد يبقى أو لا يبقى في المؤسسات، اعتمادا على تبادل أو نقل الموظفين خارج المؤسسة، بعكس المعارف التنظيمية وما يتعلق بها من رأس مال هيكلية حيث يبقى داخل المؤسسة ولا يتغير بسهولة (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 92).

- أن يتميز رأس المال البشري بالطابع الاستراتيجي.

-المعرفة: هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السابقة، والرؤيا الخيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

-المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

-المعرفة هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط (واضح و نويري، 2017، صفحة 224).

-يجب على إدارة المؤسسة انتقاء أفضل النظم الإدارية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تامين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات، من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال بشري استراتيجي، لأنه من متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات إلى إقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة، يقتضي من تلك المؤسسات التحول من النظم التقليدية في إدارة الموارد البشرية، إلى اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تتعامل مع الفرد كرأس مال وأصول استراتيجية نوعية، يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (يحيوية، 2018، صفحة 108).

-يجب التفاعل بين الأفراد من خلال مفهوم رأس المال الاجتماعي، والذي يمثل المعرفة المستغلة والمتوافرة ويمثل قدرة المجموعات على التعاون والعمل معا وبنقة عالية. فالثقة المتبادلة بين أطراف رأس المال البشري، تجعل الشبكات والاتصال أكثر فاعلية، وتساعد على صنع القرارات بشكل أسرع بين الموظفين، بمعنى زيادة كفاءة عمل الفريق وكذلك زيادة المشاركة بالمعارف الجديدة وتسهيل استخدامها.

-تعد القيادة من أهم العناصر التي يجب التأكيد عليها، وكذلك انتاج معارف ذات أفكار إبداعية.
-الثقة العالية بين رأس المال البشري، فكلما كانت مناقشة الأفكار الجديدة أكثر يساعد في إيجاد أفكار إبداعية جديدة (البطانية و المشابقة، 2010، الصفحات 93-94).

-اتصاف رأس المال البشري بسمات الموهبة، وهي سمة يتميز بها الأفراد ذوي المستوى العالي من الذكاء.
-الموهبة: هي مجموعة من القدرات البشرية، المهارات، المعرفة، الهبة، الفكر، وجهات النظر الشخصية، التأكيد، الاستعداد للتعلم والنمو.

-هي "توازن استراتيجي بين الأداء والامكانيات". بعبارة أخرى، فإن الموهوبين هم أولئك الذين يظهرون قدراتهم البارزة، انجازاتهم وامكانيات تطورهم (Borisova, Silayeva, Saburova, Belokhvostova, & Sokolova, 2017, p. 33).

-قدرات الموهوبين: من بين أهم القدرات التي يتميز بها الموهوب حسب مكتب التربية الأمريكي
■ القدرات العقلية: تشمل الخصائص التالية:

-استنباط الأشياء المجردة.

-الملاحظة الدقيقة.

-استثارة الأفكار الجديدة.

-التعلم بسرعة والاهتمام بالبحث.

■ القدرات الأكاديمية الخاصة: تشمل الخصائص التالية

-القدرة على التذكر بشكل كبير.

-استيعاب متقدم.

-سرعة اكتساب المهارات الأساسية للمعرفة.

■ القدرات الابداعية: تشمل الخصائص التالية

-الأصالة في التفكير.

-إدراك المشكلة وإعطاء حلول متعددة لها.

-الابتكار والاختراع.

■ القدرات القيادية: تشمل الخصائص التالية

-تولي القيام بالمسؤوليات.

-الثقة بالنفس.

-اتخاذ القرارات بفعالية

■ القدرات الفنية والحركية: تشمل الخصائص التالية

-مستوى عال من الدقة.

-تناسق حركي جيد.

الرغبة في الإنتاج (القمش ، 2011 ، الصفحات 1117-118-119).

-انعكاسات إدارة المواهب:

إن توفير متطلبات إدارة المواهب سيساهم مساهمة فاعلة في تبني رأس المال البشري لسلوكيات ومعارف ذات قيمة

تنصهر في بنية المؤسسة على شكل موارد معرفية ملموسة أو غير ملموسة، تتحقق آنيا أو في المستقبل، أهمها:

-التوجه نحو العمل وإنجاز الأهداف المتحققة والتغلب على الصعوبات وقبول المسؤولية وخلق بيئة عمل موجهة نحو

النتائج.

-ابتكار وإبداع للأفكار وبشكل مستمر.

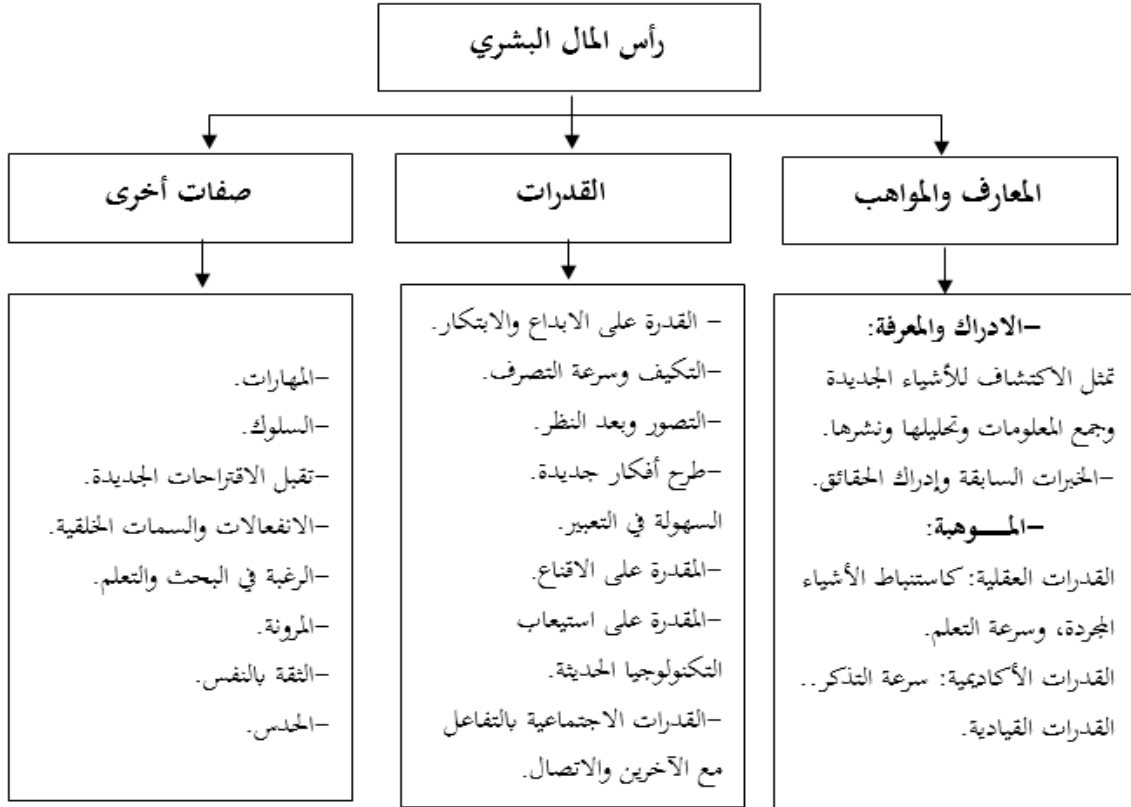
-التوجه نحو الزبون من خلال بناء علاقات ثقة معه وزيادة مستويات رضاه.

- القيادة بالتحفيز والتمكين والتشارك مع الآخرين.

- فريق عمل، يعلم متى وكيف يجذب ويطور ويحصل على عائد ويستغل فريق عمله للحصول على النتائج. (صالح،

2015، صفحة 136). ويمكن حصر مكونات رأس المال البشري في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): مكونات رأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة.

4- الاحتفاظ برأس المال البشري:

تحاول المؤسسات زيادة كفاءة ومعارف رأسمالها البشري باستمرار، لأنه يعتبر من أصحاب المصلحة، وعليه

أضحى نجاح المؤسسة واستمرارها أو فشلها رهين بنوعية العنصر البشري، ومدى تفانيه واندفاعه في العمل، واندماجه

في المؤسسة، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تساهم في رفع درجة الالتزام التنظيمي للرأس المال البشري اتجاهها،

فيقبل أهدافها وقيمها ويرغب في الرفع من أدائه لصالح مؤسسته.

- إن القدرة على الاحتفاظ بالرأس المال البشري ذي الكفاءات والمعارف الحالية ليس بالأمر الهين، لأنهم هم أول من يغادر المؤسسة، لامتلاكهم فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، هنا يأتي دور المؤسسة في اتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها، ومن بين أشهر الطرائق التي تتبناها المؤسسات نجد، التحفيز والتدريب (براهمي، ثابت أول، و عينوس، 2017، صفحة 104).

- توفير المؤسسة الخدمات للرأس المال البشري كالنقل، الاطعام والإسكان والخدمات الصحية.

- تكريم وتحفيز العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث الروح روح التعاون والدافع والخافز بينهم.

- تمكين العاملين من عمليات صنع القرار (موساوي، بوزشة، و حامدي، 2016، الصفحات 11-12).

- الحوافز المادية: تشير إلى كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي، أو مكافآت تشجيعية أو علاوات.

- الحوافز المعنوية: تتمثل فيما تبذله المؤسسة من جهود لسعادة العاملين، الاثراء الوظيفي، المدح والثناء والاعتراف بجهودهم، وإشراك العاملين في الإدارة.

- رواتب الكفاءات: تعتبر من المواضيع الحساسة لمال لها من دور فعال للاحتفاظ بالرأس المال البشري.

- رواتب المهارات المتعددة Multi Skill's Play

- الرواتب تبعا للمعارف.

- الرواتب تبعا للمعارف العلمية.

- الرواتب على أساس الكفاءات Competency Based Pay

- المناخ التنظيمي: هو استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع وجود الرغبة

الحقيقية في الاستمرار داخل المؤسسة، وتبني أهدافها وقيمها (براهمي، ثابت أول، و عينوس، 2017، صفحة

(108).

-الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل.

-تعتبر عملية المشاركة والتي تعد من أهم مبادئ ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية الفعالة، كصناعة القرارات ورسم

السياسات ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف وتفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية.

-الالتزام الوظيفي هو الرضا والولاء الذي يمنحه الفرد للمؤسسة والعمل لأقصى جهده.

-إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة، معدل دوران العمل حيث يفترض

أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة.

-اعتبار رأس المال البشري في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام.

-تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات، تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية، فالمورد البشري

المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات الحالية (موساوي، بوزشة، و حامدي، 2016، الصفحات 14-15).

-الفرص الجديدة والتحديات، هي من أهم الأسباب التي تدفع برأس المال البشري للانضمام في المؤسسة والبقاء

فيها. إذ ان هناك العديد من العاملين الذين يتحفزون بالقيم الداخلية وتطوير النفس، أكثر من تحفزهم بالقيم المالية

والزيادة في الراتب.

-أن توفر المؤسسات على جو عمل يساعد الكفاءات على تحقيق ذاتها، يعتبر من أهم الطرق للمحافظة عليها

(براهمي، وآخرون، 2017، صفحة 111).

-تظهر أهمية التدريب والتطوير كونهما يعتبران مدخلا عمليا، يساعدان على زيادة فاعلية أداء الأفراد وتزويده

بالمعلومات والمهارات.

-إن التدريب والتطوير لهما أهمية في تحقيق الابداع، وتعد عملية إثراء أصحاب المصالح سواء الداخلية والخارجية

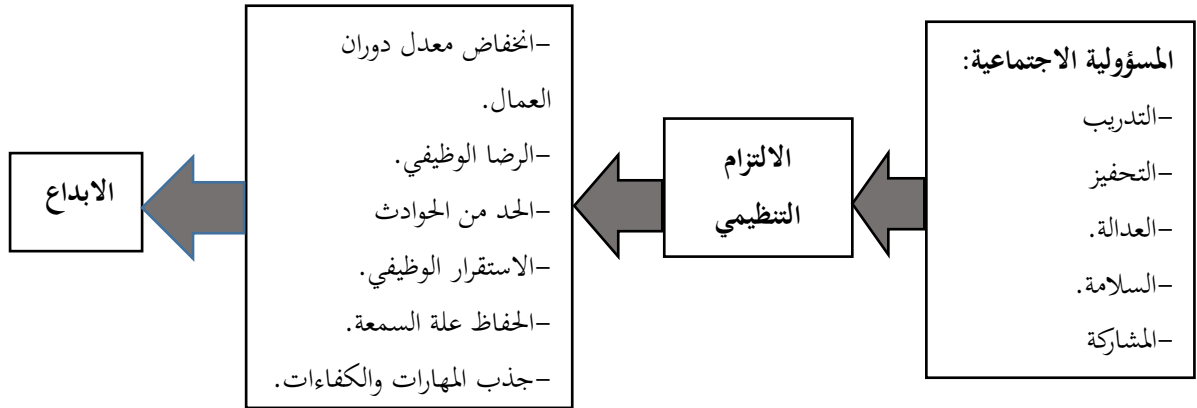
من أهم متطلبات الابداع.

-المؤسسات التي تعطي للعامل نسبة عالية من الحرية في التصرف وحل المشكلات، نسبة الابداع والابتكار فيه تكون مرتفعة (موساوي، بوزشة، و حامدي، 2016، الصفحات 16-17).

-إن الحفاظ على أفضل العاملين يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد من جهة أخرى. وتحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الإستشارية.

-إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المؤسسة (نجم ع.، 2008، الصفحات 299-300).
وفيما يلي شكل توضحي لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الالتزام الوظيفي وأهميته.

الشكل رقم (07): أثر المسؤولية الاجتماعية على الالتزام الوظيفي والابداع.



المصدر: (موساوي، بوزشة، و حامدي، 2016، صفحة 18).

كما سبق يمكن القول إن استقطاب رأس المال البشري الذي يتكون من الأفراد ذوي المواهب، والكفاءات العالية، هي من أهم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وللمحافظة عليهم يجب عليها، الاهتمام بتدريبهم وتحفيزهم المادي والمعنوي، لأن رأس المال البشري يعد النواة الأساسية لعناصر رأس المال الفكري، التي تعمل على تكوين القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال ابداعاته والتجديد المستمر في المؤسسة. لهذا يتوجب على المؤسسات المعاصرة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي ورفاهية الرأس المال البشري عن طريق اعتماد نظام الحوافز خاصة المعنوية

وتوفير الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة والكفاءات حتى تساعد تدفق الطاقات الكامنة والمحتملة والمعرفة الضمنية إلى الواقع الملموس.

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي:

يتمثل رأس المال الهيكلي في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها عند مغادرة رأس مالها البشري، وتشمل أيضا على قواعد البيانات وآلية العمل والاستراتيجيات، وهي كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري في إنشاء المعرفة الصريحة. إن البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين عن طريق تجسيد أفكارهم وبالتالي أداء الأعمال التنظيمية.

1-تعريف رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي: "قدرات المؤسسة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصيتها الشركة وقيمتها وهويتها وإن قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها المؤسسة والزبون، إذ ترفع قيمة العلامة عند الاستثمار فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والمؤسسة" (العززي ، 2014، صفحة 202).

-يعرف: " البنية التحتية من حيث العمليات، الإجراءات التي تقدم الدعم للموظفين، ويمكن أن تعامل أيضا كأحد الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تتخذ شكل الكفاءات التنظيمية، الثقافة، القواعد، الروتينات، القيم، قواعد البيانات، صورة المنظمة، العلامات التجارية، حقوق النشر والتأليف" (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, & Hussain, 2018, p. 8).

-يعرف: " يتجسد في مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة بما تشمله من عمليات الإنتاج، إلى جانب كل ما يتعلق بالبنية التحتية للمؤسسة من مباني خاصة بها للإدارة ومنشآت التصنيع، الأجهزة، المعدات والآلات، شبكات التوزيع، تاريخ المؤسسة، ثقافتها، سمعتها وتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكه" (كواشي و شرقي، 2017، صفحة 424).

-يمثل المعرفة المؤسسية والتصنيف للخبرات الكامنة والمستخدمة من خلال قواعد البيانات، البراءات، الهياكل، الأنظمة، والعمليات (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 93) ، فهي موجودة حتى بعد مغادرة الأشخاص الذين ساهموا بالمؤسسة (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 93) و (Dost , Badir , Ali, & Tariq, 2016, p. 679) .

- يشمل رأس مال الهيكلية قواعد البيانات للممارسات الأفضل، وتشمل أيضا الملكية الفكرية حيث يمثل البنية التحتية الداعمة للمؤسسات، وقد تشمل البنية التحتية المادية(البناء، كمبيوترات...إلخ) والبنية التحتية غير الملموسة(تاريخ وثقافة وإدارة المؤسسة). (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 93) و (زواغي و غازياون، 2017، صفحة 283).

-يشمل رأس المال الهيكلية جميع مستودعات المعرفة غير البشرية داخل المؤسسة، ويرتبط بالمعرفة التي تنتمي إلى المؤسسة ككل من حيث التكنولوجيا، الابتكارات، البيانات، المنشورات، الاستراتيجية، الثقافة والإجراءات التنظيمية (Ariawn, Sudarma, Djumahir, & Ghazali, 2016, p. 88)

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن رأس المال الهيكلية كأحد مكونات رأس مال الفكري يلعب دورًا رئيسيًا في إعطاء مساحة للتواصل والتفاعل وتبادل المعرفة وتفسير المعرفة المحفوظة في مواقع مختلفة من المؤسسة، هذا ما يمكن المديرين من تقييم واستخدام المعرفة الموجودة تحت تصرفه (Dost , Badir , Ali, & Tariq, 2016).

2-مكونات رأس المال الهيكلي:

إن قوة وضعف رأس المال الهيكلي بالمؤسسات تسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة، وذلك لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي، فإنها تمتلك ثقافة تنظيمية عالية الجودة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، أما إذا كانت المؤسسات تمتلك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها، فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائجه وأهدافه. (الراشدي ، 2017، صفحة 43).

-الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة وتطابق الرأس مال البشري مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

-الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

-التعلم التنظيمي: بناء شبكة المعلومات داخلية واستخدامها في بناء مخزون تعليمي للمؤسسة.

-العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.

-نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها والمشاركة بالمعرفة (حماس، 2017، الصفحات 39-40).

-رأس المال المؤسسي: الذي يتضمن الإمكانيات الوطنية المنتظمة في عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، الهياكل المؤسسية، حقوق المعرفة العلمية، العلامات التجارية، وأية مواد أخرى تسهم في دعم إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها.

-رأس المال التحديث والتطوير: يعكس هذا الجزء من رأس المال الفكري أنشطة البحوث والتطوير، حقوق المعرفة العلمية، العلامات التجارية، المنظمات الجديدة التي تعد المفتاح الأساس للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية (بيصار، 2017، صفحة 47).

-الملكية الفكرية: تضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد وكل ما يمكن حمايته قانوناً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المؤسسات في مجال الصناعة على

امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق (زبير و جدي، 2011، صفحة 9).

-يتكون حسب (Ariawn, Sudarma, Djumahir, & Ghozali, 2016):

1-النظام: هو الطريقة أو الأسلوب التي تتم بها عمليات المؤسسة (المعلومات، الاتصالات، وصنع القرار).

2-الايخراج: المنتج، الخدمة، وعوائد رأس المال.

3-الهيكل: صياغة المسؤوليات والعمليات التي تحدد المواقف والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.

4-الثقافة: هي مجموعة الآراء الفردية أو الجماعية، القيم والأعراف داخل المؤسسة، إذن راس المال الهيكلي هو

البنية التحتية التي يمكن أن تساعد رأس المال البشري على تحسين أدائهم الفكري وأداء المؤسسة بشكل عام

(Ariawn, Sudarma, Djumahir, & Ghozali, 2016, p. 88).

كما ينقسم رأس المال الهيكلي في منظوره الشامل لرأس المال الهيكلي الداخلي والخارجي، فإن موقع الموارد والأنشطة غير الملموسة، يكمن في أساس التمييز بين الهيكل الداخلي والخارجي، يشير الهيكل الداخلي إلى المعرفة وغيرها من الموارد غير الملموسة التي تبقى داخل المؤسسة عندما يكون الموظفون قد غادروا المؤسسة، أي تستمد من عمليات عمل المؤسسة، أي يشمل عمليات التشغيل الأساسية للمؤسسة، وطريقة تنظيمها، وتدفعات المعلومات وقواعد البيانات، وأسلوب قيادتها وإدارتها وثقافتها وبرامج الحوافز، وكذلك حقوق الملكية الإلكترونية، بينما يشير الهيكل الخارجي إلى جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية للشركة مع العملاء أو الموردين أو شركاء البحث والتطوير.

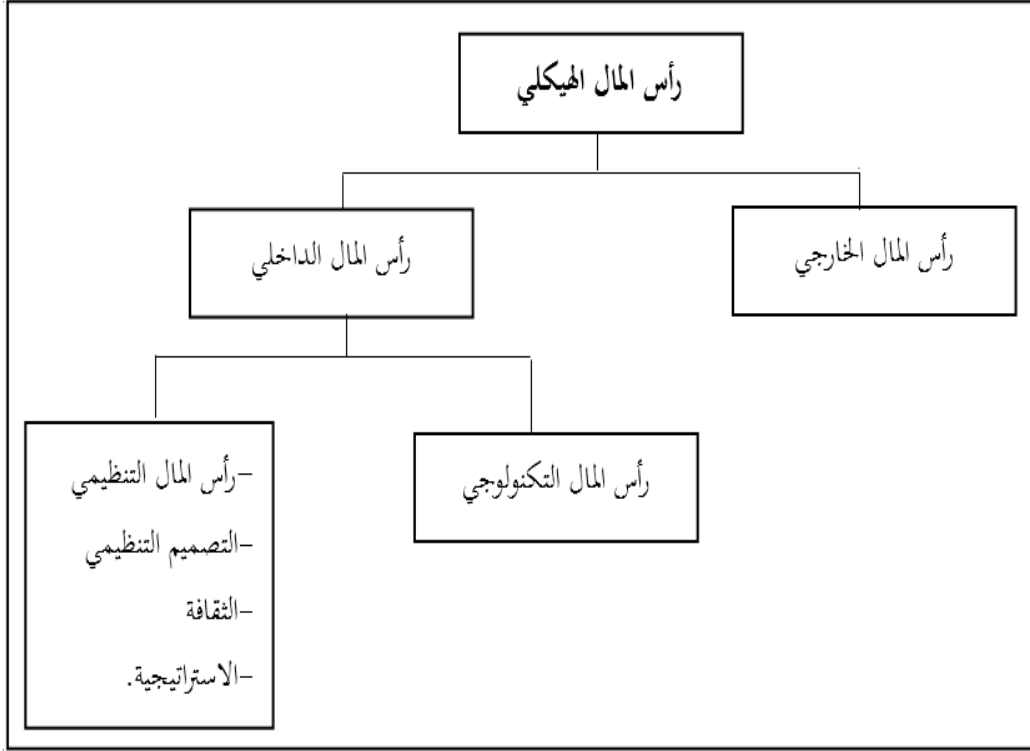
-رأس المال التكنولوجي: أي الهبة التكنولوجية، إلى مجموعة من الأشياء غير الملموسة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتطوير

الأنشطة والوظائف التي تشكل نظام العمليات الفنية للمؤسسة، وستكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

والاتصال (ICT) هي العنصر المحدد في المجالات التجارية، ورضا العملاء، وولائهم، والقوة التفاوضية (Aramburu, Sanz, & Blanco, 2015, p. 45).

والشكل التالي يوضح مكونات رأس المال الهيكلي من المنظور الشامل:

الشكل رقم (08): رأس المال الهيكلي من المنظور الشامل.



المصدر: (Aramburu, Sanz, & Blanco, 2015, p. 45)

ومنه يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن رأس المال الهيكلي، هو البنية التحتية الداعمة للمعرفة التي تبقى في المؤسسة عند مغادرة الأفراد، والوحيد الذي يمتلكه لأنه يعد روتينا تنظيميا، في حين رأس المال العلائقي يمثل علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، إذن رأس مال الهيكلي هو أقل صعوبة في الإدارة والتحكم بعملياته. يتوجب على المؤسسات توفير مناخ للتعلم والتدريب المستمر، في ظل سلوك تنظيمي مناسب، حتى تتولد المعارف الضمنية من رأس مالها البشري أي يعد رأس المال الهيكلي المسؤول عن تحويل المعرفة الكامنة والقدرات المحتملة للعنصر البشري إلى معرفة صريحة، تحتفظ بها المؤسسة في ذاكرتها التنظيمية بمساعدة رأس مالها التكنولوجي

لتعيد نشرها واستخدامها عند الحاجة. فالذاكرة التنظيمية هي مجموعة معارف المورد البشري المتراكمة عبر الزمن في بيئتها التنظيمية، تبقى متجذرة في المؤسسة لأنه تم إثراؤها من خلال عملية التعلم الجماعي، لتصبح تشكل ثقافة وتراث المؤسسة المعاصرة.

3-العلاقة بين رأس المال الهيكلي والبشري: يمكن مقارنة رأس المال البشري مع رأس المال الهيكلي، من خلال ما سيأتي:

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة، أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراده، في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الداخلي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، أكثر كفاءة)، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تركز المعرفة والخبرة والتعلم، في حين أن الوقت هو خط دورة حياة (الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة).

- إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات)، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للعنصر البشري، تنتقل بين أفراد المؤسسة.

-رغم المزايا التي يختص بها رأس المال البشري، وقيمتها العالية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير وهذا ما يمكن أن يظهر في الإدارة حيال رأس المال الهيكلي، فالأفراد البارعون في أساليب وطرق مشروعات معينة، ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة، قد يقاومون ويعارضون ذلك بنفس الطريقة، تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا ومقاومة تغيير خطها الإنتاجي، أو تكنولوجياها الحديثة (حماش، 2017، صفحة 40).

-يؤكد Thomas A. Stewart في كتابه ” رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات ” على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويرى أن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد غير أنه ميزة فردية، ولا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلي، يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع، مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمؤسسة.

المطلب الثالث: رأس المال العلائقي

رأس المال العلائقي هو قيمة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وعبرها، والتي تكسبها الخبرات، المعرفة، والأفكار لتصل إلى أسواق أو موارد محددة. الأطراف الخارجية تمثل الزبائن من خلال زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة، ومدى الاحتفاظ بهم. تتجلى أيضا في المعرفة المكتسبة من العلاقات المشكّلة مع الموردين، الشركاء والمساهمين، وحتى المنافسين، الحكومة، قنوات التوزيع، وسمعة المؤسسة، أي بمعنى كل طرف آخر يساهم في تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

1-تعريف رأس المال العلائقي:

التعريف الأول: يهتم رأس المال العلائقي بالمعرفة وقدرات التعلم التي لا تنتج فقط عن العلاقات بين موظفي المؤسسة وأصحاب المصالح الخاصة بها، ولكن أيضاً من الموارد العلائقية الأخرى مثل ولاء العملاء والعلامة التجارية وسمعة المؤسسة (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, & Hussain, 2018, p. 8).

➤ **التعريف الثاني:** "هو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة"، ويغطي الأصول غير الملموسة، وهي العناصر التي تربط المنظمة بشركائها الخارجيين، مما يمكنها من ضمان جمع ونشر المعرفة من وإلى الخارج. في الواقع تمثل العلاقات مع العملاء أو العلاقات التجارية مع أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الموردين والمساهمين والشركاء الخارجيين والحلفاء (Bachini, 2015, p. 785).

➤ **التعريف الثالث:** إن الإمكانيات المستمدة من الموارد غير الملموسة المتعلقة بالسوق، ويشمل ذلك السمعة، والعلامات التجارية، ولاء العملاء، علاقات العملاء طويلة الأجل، الاسم التجاري وعلامة المحل وقنوات التوزيع. -تتناول وجهة النظر العلائقية، أهمية الموارد العلائقية الاستراتيجية الناتجة عن التعاون بين المؤسسات، والتي يمكن أن تكون مصدر الميزة التنافسية، حيث تشير إلى أربعة مصادر محتملة للميزة التنافسية المشتركة بين المؤسسات: الأصول المرتبطة بالعلاقات، إجراءات تبادل المعرفة، الموارد التكميلية، والحوكمة الفعالة (Boudiaf, 2017, p. 343).

2- إجراءات تعزيز رأس المال العلائقي:

عالم اليوم أصبح عبارة عن شبكة من العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ولحسن إدارة هذه العلاقات وجب على المؤسسة البحث عن الاستراتيجيات التي تسمح بتعزيز وتوثيق تلك العلاقات. ويتمحور الدور الرئيسي الواقع على عاتق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الذكية، حول تكوين قاعدة معرفية شاملة لمواجهة الاتجاهات العالمية والبيئية، فعلى المديرين تطوير قاعدة المعرفة الخاصة برأس المال العلائقي خاصة البعد الزبوني لأنه يمثل جوهر رأس المال العلائقي للوفاء بطلباته، من خلال إجراء بحوث التسويق بفتح قنوات اتصال متنوعة وبالاعتماد على رأس المال الاجتماعي.

1.2- تعريف رأس المال الزبوني: هو قيمة العلاقات الموجودة بين المؤسسة وعملائها، ويعبر رأس المال الزبوني عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، خاصة الزبائن المؤثرين على حياة المؤسسة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد لها من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمؤسسة وكسب زبائن جدد (بن زيان و بوسعد، جوان 2017، صفحة 165).

- يقصد بالزبون كل طرف من المحتمل أن يشتري أو يستعمل سلع وخدمات المؤسسة. ويعرف على أنه المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه وبنفس الوقت لديه القدرة على الشراء لذلك المنتج (يوسف و مزريق، 2017، صفحة 221).

- عرف أيضا بأنه القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف (بن زيان و بوسعد، جوان 2017، صفحة 165).

إن العلاقات التي تبنى بين بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يأتي:

- إن الزبائن هم من يدفعون فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأية مؤسسة، هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق، وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

- إن الولاء الذي تكسبه المؤسسة بالعلاقات الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات بنسبة (5%) يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن (25%) (يوسف و مزريق، 2017، صفحة 221).

2.2- إدارة العلاقة مع الزبون:

- عمليات إدارة علاقات العملاء: علاقات العملاء والمؤسسة مع مرور الوقت يجب أن تتطور، كما يرتبط نجاح العلاقة مع العميل بالقدرة على اكتشاف الاحتياجات المتغيرة وتفضيلات العملاء والاستجابة لها.

- قدرات إدارة علاقات العملاء: العلاقات المرهبة طويلة الأجل، هي نتيجة التكيف الدائم لسلوك المؤسسة اتجاه

العملاء، ويرتبط نجاحها بجماعة من الموارد المادية وغير الملموسة التي تمنحها المرونة لتغيير سلوكها

اتجاه العملاء بشكل فردي (El Koraichi, 2014, p. 21).

إن إقامة علاقات طويلة المدى مع العميل، ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب، إذن إنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على ركنين أساسيين هما:

- سير المعلومات بالاتجاهين عميل ومؤسسة، ومعالجة هذه المعلومات من الطرفين.

- اهتمام المؤسسات بتوسيع علاقاتها مع العملاء يعزى إلى سببين رئيسيين هما:

● طبيعة المنافسة المتزايدة في الأسواق.

● الحاجة الملحة لمعرفة المعلومات الأساسية عن معلومات المؤسسة ومتطلباتهم (بن زيان و بوسعد، جوان

2017، صفحة 167).

- لقد ظهر مفهوم التسويق في مجال خدمات التسويق والتسويق الصناعي، ليتم تشجيع العلاقات بين العملاء والمؤسسات التجارية باستمرار، باعتبارها ممارسات تجارية ناجحة في جميع أنحاء العالم، كما ينطوي مفهوم التسويق العلائقي على إنشاء وصيانة وتعزيز علاقات قوية مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

3.2- أبعاد رأس المال الزبوني:

(1) رضا العميل: "هو شعور شخصي ناتج عن مقارنة أداء المنتج من توقعات العميل، ويتمثل في استجابة

العميل إلى الخبرة الكلية مع المنتج أو الخدمة".

- هو "الإحساس المتولد لدى العميل من جراء استغلاله للمنتج المتمثل بالمقارنة بين المنفعة المتحققة لديه من المواصفات والخصائص التي حصل عليها من ذلك المنتج بعد استهلاكه له، وبين المنفعة المتوقعة التي كانت تدور بذهنه" (حمدي ، 2018، صفحة 200).

(2) ولاء العميل: يستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها،

والزبون صاحب الولاء يتميز بالآتي:

- الزبون يأتي للمؤسسة لتكرار عملية الشراء وبذلك لا تدفع المؤسسة أي مبالغ مالية بقصد جذبه.
- يقوم بالإشهار عن طريق الحديث إيجابيا في المحيط الذي يعيش فيه، لذا يعد وسيلة ترويج مجانية للمؤسسة.

- يدفع الزبون سعر أعلى من قيمته، لأنه من وجهة نظره يحقق راحته وثقته بالعلامة (بن زيان و بوسعد، جوان 2017، صفحة 166).

يمكن أن نستنتج أن ولاء العميل مرهون بضمان إعادة العميل لعملية الشراء، فهو يعطي شعور بالانتماء حيث يؤسس على عاملين أساسيين:

- دمج العملاء داخل العملية الإنتاجية.
 - بناء منهج تجاري يسمح للمؤسسة بتقوية ثقة العملاء بمنتجاتها المباعة.
- (3) الاحتفاظ بالعميل: يقصد به نية العميل بالاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية (يوسف و مزريق، 2017، صفحة 222).

3- مؤشرات نجاح رأس مال العلائقي في المؤسسات:

- يجب أن تضمن المؤسسة استمرار عملائها في شراء منتجاتها.
- يجب على المؤسسة أن تكون متناسقة مع عملائها للعثور على ما يريدون.
- تحتاج المؤسسة إلى تحسين صورة علامتها التجارية من خلال الشعارات الإعلانية.
- حصول المؤسسة على مكانتها السوقية المرتفعة المحتملة في المستقبل، مع الامتثال لقواعد الأخلاق.
- إنشاء ثروة مادية مع إرضاء جميع أصحاب المصلحة.
- يتوفر للمؤسسة شبكة علاقات مع جميع شركائها المباشرين وغير المباشرين.

- أن تكون المؤسسة على دراية بدورها الاجتماعي من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية، للحفاظ على البيئة، وتطوير قيمها الخاصة وتعزيز هويتها (Bachini, 2015, p. 788).

4- سمعة المؤسسة:

يتم تكوين سمعة المؤسسة من طرف كل أصحاب المصلحة من الموظفين والموردين وأصحاب الأسهم، إلخ، ويتم بناؤها من خلال خبرة العملاء بالمؤسسة وكل ما يتعلق بالجوانب النفسية والعاطفية للزبون. إن إدارة المعرفة ملزمة باستعمال موارد الزبون وفق تحقيق المتطلبات الآتية حسب نجم عبود نجم:

- الوقوف على أهم عوامل الإخفاق المتسببة بتدهور علاقات المؤسسة مع زبائنها الهامين، مما يؤدي للتدخل السريع لحل مشكلات الزبون.

- ضمان محافظة المؤسسة إلى رفع معاودة الزبائن الموالين.

- إدارة المعرفة تعتبر العميل أحد مصادر المعرفة الخارجية، فتعمل على الاصغاء والحوار الفعال معه.

- الوقوف على الأسباب الخارجية المؤدية لفقدان العملاء (نجم ع.، 2008، الصفحات 339-340)

السمعة تعمل فقط إذا كان المستهلكون واثقون من أنهم سيشترون ما يعتزمون شراؤه، فقد أظهرت الأبحاث التجريبية أن الحد من التلوث، وتحسين إدارة النفايات وإجراءات التنفيذ للحد من الآثار البيئية، يعد بمثابة إشارة إلى سمعة المؤسسة، مما يسمح للمؤسسات بتراكم رأسمالها الفكري. يصبح هذا الأمر حاسماً لأنه يفتح أسواقاً جديدة، على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمشتريات العامة والخاصة الخضراء.

تشير الصورة والسمعة على التوالي إلى ما تريد المؤسسة أن يفكر فيه الآخرون وما يفكر به أصحاب المصلحة في

المؤسسة. (Boudiaf, 2017, pp. 342-343).

تشير الأبحاث السابقة إلى أن السمعة الإيجابية يمكن أن تمنح المؤسسة مجموعة من المزايا، بما في ذلك تحسين فرص الوصول إلى الموارد، وخفض تكاليف المعاملات مع الأطراف الخارجية، وتحسين جاذبية المتقدمين الموهوبين من رأس المال البشري، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة الجدد.

كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحقيق سمعة جيدة تعتمد على مدى إدراك أصحاب المصلحة لمبادرات الإدارة بأنها مسؤولة عن الاستفادة من أصولهم الملموسة وغير الملموسة المحددة،

-تؤثر السمعة الحسنة بشكل كبير على استعداد أصحاب المصلحة للحفاظ على علاقتهم مع المؤسسة، وهي مصدر جيد للمنافسة في الأسواق العالمية.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقته برأس المال الفكري.

منذ أوائل الثمانينيات، تلقت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرًا كبيرًا من الاهتمام، وتم استخدامها لحل سلسلة من القضايا الإدارية والتنظيمية، مثل، القرارات المستندة إلى البيانات وبيئات العمل الافتراضية. أدى انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغيير جذري في تنوع وهياكل علاقات الأفراد والمؤسسات.

بدأ اهتمام الباحثين بدور تكنولوجيا المعلومات الذي يمكن أن يساهم في تعزيز رأس مال الفكري لأول مرة في عام 2000. أشارت دراسة (Brynjolfsson & Hitt, 2000) أن الاستخدام الناجح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتمد في الولايات المتحدة بشكل حاسم على تنمية رأس المال الفكري. بالإضافة إلى ذلك، يوفر المعلومات والمعرفة المتكاملة لإدارة المعرفة حيث بينت دراسة في السياق الطبي ل (Séror, 2001, p. 6)، أنه يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تبادل البيانات والمعرفة بين مؤسسات الرعاية الصحية.

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نطاق واسع على أنها عامل تمكين لإدارة المعلومات والمعرفة (Tippins & Sohi, 2003) و (Bharadwaj , Chauhan, & Raman, 2015) . علاوة على ذلك،

أشار (Sheng, 2019) إلى قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي لديها وعي بمهام تبادل المعرفة. وفقاً ل (Yuan , Zhao, Liao , & Chi, 2013) يعتبر تعدد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمراً بالغ الأهمية لدعم قنوات الاتصال ونشر المعرفة بين الموظفين، مما يسمح باستغلال المعرفة لتحقيق الأهداف الجماعية.

عرفها (العززي ، 2014، صفحة 107)، أنها "الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة، من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها لإعادة استخدامها في المؤسسة".

عرفها (Tippins & Sohi, 2003, p. 748) على أنها مدى معرفة الشركة بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها بشكل فعال لإدارة المعلومات داخل الشركة. يشتمل هذا التصور على افتراض أن الشركات تمتلك أيضاً وسائل تكنولوجيا المعلومات (مثل البرامج والأجهزة وموظفي تكنولوجيا المعلومات).

المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدرة التفاعل مع أصحاب المصلحة

يؤدي استخدام هذه التقنيات إلى تطوير قدرة الموظفين على حل المشكلات والتفاعلات بين الموظفين والمديرين على مختلف المستويات مع المرؤوسين. تساهم أدوات تكنولوجيا المعلومات في تسوية التسلسل الهرمي التنظيمي، ما يؤدي لظهور المؤسسات المفرطة (ديسلر، 2012)، بحيث يكون الموظفون أكثر عرضة للتواصل مع زملائهم من مختلف الرتب، (على سبيل المثال، استخدام الإنترنت أو البريد الإلكتروني).

نتائج البحث الذي أجراه (Muhammad, Abdul, Iftikhar , & Naila, 2011, p. 178) تشير إلى أن الاستحواذ على رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية وإدارته أصبح أسهل بالنسبة للمؤسسات القريبة جغرافياً التي تشارك كفاءاتها الأساسية في بيئة افتراضية، وإيجاد ارتباط قوي بين مكونات رأس مال الفكري. هكذا، أصبح التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما لو كانت تلعب دوراً أساسياً من خلال الذاكرة التنظيمية التي يمكنها التحكم في قواعد العمل. لذلك، خلصت دراسة (Obeidat , Al-Suradi , Masa'deh , & Tarhini,

(2016) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهل التواصل وتبادل المعرفة بين الأطراف المختلفة، مثل العملاء والموردين والمنافسين. علاوة على ذلك، خلصت دراسة (ذهبي و حجاج، 2020، صفحة 244) أنه "يتم تبادل المعرفة الصريحة باستخدام الأدوات التكنولوجية، داخل المؤسسة وأيضاً مع البيئة الخارجية، من خلال الأنترنت، وهذا بتواجد صناع المعرفة ويتوسط دورهم في جميع البرامج بين الموظفين". وبالتالي، إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء، يعتمد على التفاعل بين التكنولوجيا وإدارة رأس مال الفكري. في هذا الشأن ترى (Dehbi, 2021) أن التواصل مع الجهات الفاعلة الخارجية (مثل، العملاء والموردين... إلخ) أي التبادلات بين مكونات رأس المال الفكري في تنظيم الشبكة، يكون من خلال مهارات علماء البيانات والمحللين ومديري تكنولوجيا المعلومات، وهذا لإدارة التفاعلات بين الموارد المتعددة المكتسبة من وحدات مختلفة للشبكة تنظيمية في تجميع البيانات والمعلومات. أن أظهرت الدراسات أيضاً أن كفاءة تكنولوجيا المعلومات تعتبر موارد متخصصة مشتركة توفر مؤشراً لقدرة المؤسسة على فهم واستخدام أدوات وعمليات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لإدارة السوق ومعلومات العملاء (Tippins & Sohi, 2003, p. 748). أكد (El Koraichi, 2014, p. 21) أن نجاح إدارة علاقة العملاء مرتبط بشكل أساسي باستخدام التكنولوجيا ووظائفها من أجل تأسيس معرفة العملاء وإدارة تفاعلاتهم التي تهدف لتحسين فهمهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم لأنهم جزء من التسويق العلائقي.

خلصت نتائج دراسة (زررقون و شطبية، 2013، الصفحات 80-81) إلى:

- إجراء بحوث التسويق للحصول على المعلومات المتعلقة بالزبائن بحيث تقوم المؤسسة بإجراء الاختبار القبلي للخدمة من أجل معرفة ردود فعل الزبائن ومعرفة توجهاتهم.

- التحكم في التغيرات المفاجئة التي تطرأ على أسعار السوق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

-عمليات الخدمة: أصبحت عمليات الخدمة من أول مرحلة التصميم والتنفيذ إلى غاية الشراء من طرف الزبون تتم إلكترونياً، باستغلال قوة الشبكات الالكترونية، فعرض الخدمة والاتصال بالزبائن والتفاعل معهم والاستجابة لطلباتهم ورغباتهم، أصبح يتم عبر الشبكات والوسائل الرقمية المتعددة.

خلاصة الفصل الأول:

أدركت المؤسسات المعاصرة أن الثروة الحقيقية تكمن في موجوداتها الفكرية، لهذا اكتسبت المسائل المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري مساحة في الدراسات المعاصرة، وتعتبر موضوعاً ذا أهمية كبيرة في المجتمعات الأكاديمية وفي بيئة الأعمال. في الوقت نفسه، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكل الشبكات التنظيمية في المؤسسات المعرفية. وبالتالي يتوجب على القادة توفير الهياكل التنظيمية المرنة والشبكية لتسهيل التعاون بين مكونات رأس مال الفكري لتعزيز دور إدارة المعرفة. بمأن رأس مال الفكري ينتشر في كل المستويات التنظيمية على المؤسسات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا التركيز على اقتناء رأس مال البشري المكون من العقول المستنيرة من مصادر البيئة الخارجية أو تنميته داخليا واستخراج معرفته الضمنية

الفصل الثاني:

سيرورة الابداع التنظيمي وعمليات

إبداع المعرفة

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: سيرورة الابداع التنظيمي في المؤسسة المعرفية

تمهيد:

المعرفة ليست بالشيء الجديد، ذلك لأن تبادل ومشاركة المعرفة معروف منذ الأزل، كانت أدوات ايصالها الكتب والتعليم والتدريب لأنها استخدمت فقط في مجال التدريس، لكن في ظل التحولات الجذرية والمتلاحقة التي تواجهها مؤسسات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات الإبداعية، غدت المعارف دعامة أساسية لهذه الأخيرة، لأن نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول ورفيها مرهون بمعارف الفرد، هذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تركيز جهودها على استخدام معارف أصولها الفكرية من خلال إدارة المعرفة.

منذ النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي، دفعت إنجازات مؤسسات المعرفة والابتكار الممارسين والأكاديميين إلى تحديد منهجيات جديدة لتحديد قيمة المؤسسة وفهم ميزات هذه العملية الجديدة لإنشاء القيمة. وفي التسعينيات من القرن الماضي، بدأ ظهور النظرة القائمة على الموارد والنظرية القائمة على المعرفة ونجاح المؤسسات لم يعد يعزى فقط بالوصول إلى الموارد المادية مقارنة بالسلع الأساسية، لكن بالأصول غير الملموسة، المتمثلة في رأس مال الفكري وهذا للوصول لتحقيق ميزة تنافسية.

أكدت الأهمية المتزايدة الممنوحة لرأس المال الفكري على قيام العديد من الدراسات لتؤكد أنه مخزون للموارد غير الملموسة القائمة على المعرفة بطبيعتها وأشكالها المختلفة، في حين تركز أبحاث إدارة المعرفة على أنها تركز على العمليات والأنشطة القائمة على المعرفة للقيام بما هو مطلوب لاستخدام رأس المال الفكري بشكل فعال وكفاء خاصة بدمج البعد التكنولوجي. لهذا الغرض ظهر دور مدير تكنولوجيا المعلومات كمسؤول التنفيذي عن إدارة رأس مال الفكري وتجميعه ضمن الشبكات في ظل نضوج الثقافة القائمة على نظم المعلومات والمعرفة، لأن التفاعل بين الأفراد ضروري لاستخراج المعرفة الضمنية ضمن سيورة الابداع التنظيمي.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

في عصر الاقتصاديات القائمة على المعرفة والصناعات كثيفة المعرفة، أصبح البحث عن مصادر المعرفة وتطويرها عنصرا أساسيا في التفوق والاستدامة التنافسية، وأصبحت المعرفة موردا جوهريا يؤدي تطبيقه إلى الارتقاء بأداء العنصر البشري والمؤسسة. تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على جودة العمل، وقد احتلت مكانة مرموقة في إدارة المؤسسات القائمة على استغلال رأس مالها الفكري للحصول على القيمة الاقتصادية جراء استخدام معارفه الصريحة والضمنية

المطلب الأول: إدارة المعرفة، المفهوم والأهمية

نظرا للدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حاول الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال إعطاء تعريف لهذه الأخيرة، لكنهم لم يتوصلوا إلى تعريف جامع لإدارة المعرفة، وذلك لاتساع ميادينها وديناميكيته وتنوع مجالاتها، فقد استعمل مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل "Karl Wig"، عام 1986 من خلال عرض تقديمي، وكتب عام 1990 أول مقال حول إدارة المعرفة بعنوان "إدارة المعرفة: مقدمة" (Seveiby, 2001, p. 5).

1-تعريف إدارة المعرفة:

بعد الاضطلاع على مجموعة من التعريفات، وجدنا أنها تفسر ديناميكي للموجودات غير الملموسة، بصفة عامة تنقسم إلى مدخلين أساسيين، الأول موجه للمعرفة الضمنية والكامنة في عقول الأفراد، بينما الثاني موجه للمعارف الصريحة، وفيما يلي بعض التعاريف التي تندرج ضمن مدخليين:

أ- مدخل رأس المال الفكري:

➤ **التعريف الأول:** يعرفها "Wig"، "إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما

يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" من خلال التعريف نلاحظ أنها تعمل على إدامة للرأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما ان إدارة المعرفة تؤدي لتوفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الادارة (نور الدين ، 2010 ، صفحة 32).

➤ **التعريف الثاني:** مجموعة من الأنشطة الإدارية المنهجية والعمليات التي تركز على فعالية وكفاءة موارد المعرفة في المؤسسات، تشمل إدارة المعرفة قدرات استخدام وتطوير رأس المال الفكري لإنشاء القيمة، (رأس المال الفكري هو مورد المعرفة) و (إدارة المعرفة تمثل قدرات المعرفة)، هما ما ينتجان قيمة حقيقية للمؤسسة (Slađana & Sven, 2018, p. 8).

➤ **التعريف الثالث:** أصبحت المعارف من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وقد بدأت نماذج إدارة المعرفة في التبلور ابتداء من سنوات الثمانينات (حوحو و العشعاشي، 2018، صفحة 76).

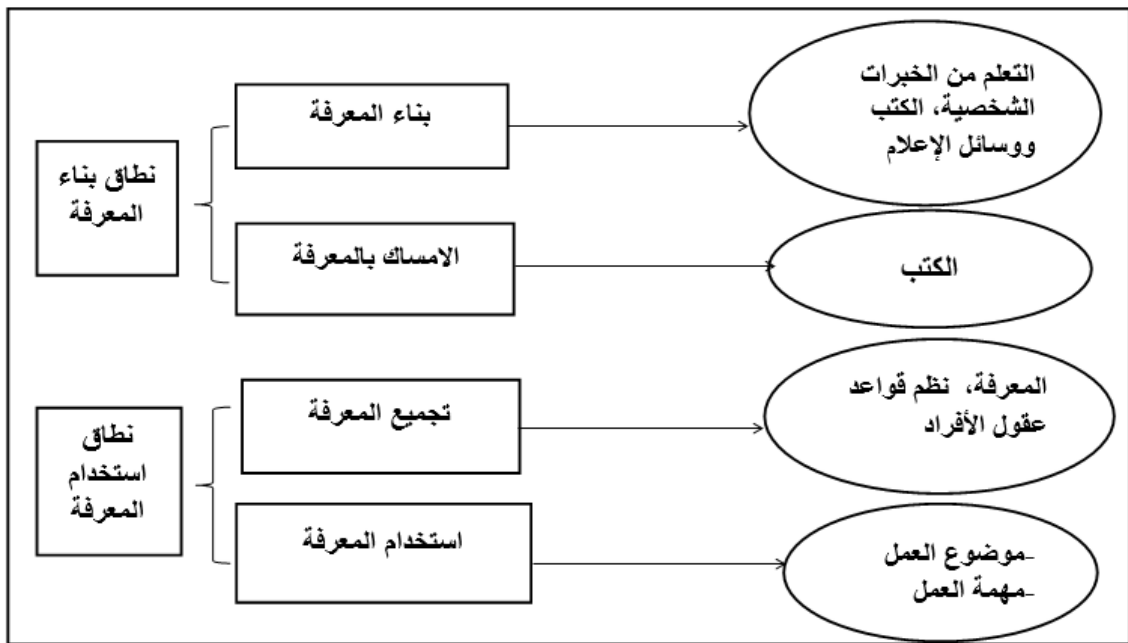
➤ **التعريف الرابع:** الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية، أو ما يمكن ان نسميه رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة (العنزي و صالح، 2009، صفحة 405).

➤ **التعريف الخامس:** عندما نتحدث عن مصطلح "إدارة المعرفة" فإننا نتحدث عن إدارة أشياء غير ملموسة ماديا، هذا الموجود الفكري المخزن غالبا في عقول الأفراد العاملين أو ضمنيا في عمليات المنظمات ومجموعات العمل الموجود الذي أسماه البعض الرأس المال الفكري (الزغبي، 2015، صفحة 66). وبمأن أعماق المعرفة وأهمها توجد في رؤوس الأفراد، لعل هذا ما حدا بـ S. Denning، من البنك الدولي إلى القول إن إدارة المعرفة هي 20% تدور حول الحلول الفنية، و80% حول إدارة الموارد البشرية والقضايا الثقافية، ما يعني أن إدارة المعرفة تقترب وتتداخل كثيرا مع إدارة الأفراد، حيث قال Drucker, P، "ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة إنما إدارة أفراد ذوي المعرفة" (نجم ع.، 2008، صفحة 94).

➤ **التعريف السادس:** "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري، الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"، إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون" (العلي، قنديلجي، و العمري، 2012، صفحة 27).

➤ **التعريف السابع:** تلك المنظومة والآليات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد، وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة ولفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار (حامى، 2015، صفحة 57).

الشكل رقم (09): نموذج Wig لإدارة المعرفة:



المصدر: (حجازي ، 2005، صفحة 5).

من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر رأس المال الفكري: أنها هي القدرة الإدارية اللازمة للوصول إلى موارد رأس المال الفكري، وتشير إلى جميع الأنشطة التي تستخدم المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تلعب دورًا كبيرًا في تجديد قاعدة معرفة المؤسسة لتحسين فعالية توليد وتدقيق الأصول الفكرية التنظيمية وإنشاءها والحفاظ عليها.

ب-مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

المدخل التكنولوجي يستجيب لطلب الحلول القائمة على تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ويركز هذا المنهج على تدوين المعرفة الصريحة والمستقرة والمحددة جيدًا، لأنها تنطوي على تنفيذ أدوات الكمبيوتر وقواعد البيانات والتقنيات المحددة لتمثيل المعرفة. إضافة لذلك تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الرئيسي، لدعم أنشطة المؤسسة، مثل البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والرسائل الفورية والمنتديات والمدونات ومؤتمر الفيديو. أدت هذه التقنيات إلى تغييرات في ممارسات الاتصال القائمة على العمل ومولدات للبنى التحتية التقنية والتنظيمية، ووسيلة أساسية في اختصار المكان والوقت.

➤ **التعريف الأول:** المؤسسات التي توظف التكنولوجيا بأحسن أسلوب ممكن تكون مهياً أكثر من غيرها للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة، وتستمد أهمية العامل التكنولوجي في إدارة المعرفة من قدرته على جمع المعلومات، تصنيفها، إعدادها، تخزينها، توصيلها وإعداد البيانات بين الأجهزة والأفراد والمؤسسات من خلال الوسائط المتعددة (حامي، 2015، صفحة 60).

➤ **التعريف الثاني:** تعد المقاربة التكنولوجية لإدارة المعرفة الأكثر انتشاراً من وجهة نظر نظام المعلومات، ويتم التعامل مع المعرفة ضمناً ككائن مستقل عن الشخص الذي يقوم بإنشائه ويستخدمه. فهناك العديد من الباحثين يقترحون تعريفاً يهدف إلى التمييز بين مفاهيم متعلقة بالبيانات، المعلومات والمعرفة:

البيانات: عنصر أساسي وموضوعي، نوعي أو كمي يعمل كأساس للمنطق أو تنفيذ العمليات.

المعلومات: مجموعة من البيانات منظمة وغير منظمة، لإعطاء شكل لرسالة ناتجة عن سياق عين وبصفة ذاتية. المعرفة: هي معلومات جديدة مكتسبة من خلال عملية ذكية أو دراسة أو ممارسة (Grundestin, 2017, p. 5).

➤ **التعريف الثالث:** التكنولوجيا قادرة على التغلب على حواجز الزمان والمكان التي من شأنها الحد من العوامل في أنشطة إدارة المعرفة، كما أنه بمثابة مستودع حيث يمكن تخزين المعرفة بشكل موثوق واسترجاعها بكفاءة. تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا رئيسيا في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع (Bharadwaj , Chauhan, & Raman, 2015, pp. 422-423)

➤ **التعريف الرابع:** هي العمليات التي تساعد المؤسسة على الحصول على المعرفة، بما فيها من بيانات ومعلومات وقدرات واتجاهات واحصاءات لازمة للتخطيط والتنظيم والتنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق اختيار بيانات المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها وكذلك الخبرات التي تمتلكها المؤسسة نحو الأنشطة الضرورية في حياة المؤسسة (نور الدين ، 2010 ، الصفحات 33-34).

➤ **التعريف الخامس:** نظام المعرفة، والذي يتكون من المعرفة الضمنية التي تتجسد في الأفراد، والمعرفة الصريحة التي تمت صياغتها وترميزها على أي شكل من أشكال الوسائط: (المستند، الفيديو، الصورة رقمية... إلخ)، قد يتم نقل المعرفة الرقمية، وتخزينها ومعالجتها ونشرها من قبل أنظمة المعلومات الرقمية. تعتمد أنظمة المعلومات ونظم المعرفة على أنظمة المعلومات الرقمية، فهي من ناحية تعد مصدرا وتدعم عمليات صنع القرار والتوجيه للمؤسسات، ومن ناحية أخرى تعد قاعدة هيكلية للمؤسسات التي تم تصميمها ونشرها (Grundestin, 2017, p. 42).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن إدارة المعرفة من وجهة المقاربة التكنولوجية تعرف: أنها مجموعة من البيانات والمعلومات والمعارف الصريحة التي يتم جمعها وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها، ليتم نشرها في البيئة الداخلية والخارجية باستخدام وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف إتاحتها للجميع، لدعم أنشطة المؤسسة.

2- أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة، في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، من خلال التركيز على الرأس مال الفكري الذي تظهر نتائجه، عندما يصبح المديرون أكثر انخراطاً في التعلم عن إدارة المعرفة الناجحة، ويدركون المشكلات التكتيكية المتمثلة في وجود تداعيات وحلول استراتيجية يمكنها زيادة رأس المال الفكري لمؤسستهم بشكل عام. وتستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة، ويمكن إجمال أهميتها في مجموعة من النقاط كما يلي:

-أنها تنطوي على استخدام المعرفة المتاحة من أجل المساهمة في أداء الأعمال من خلال إنتاج القيمة التجارية.
- التطبيق الفعال لإدارة المعرفة يدعم أيضاً التعلم الفردي والجماعي، من خلال إشراك الموارد البشرية في معارفهم الشخصية والجماعية التي تدعم المنتجات والخدمات، وتطوير التسويق، ويعتقد أنها تزيد من أنواع رأس المال الفكري في المؤسسة (Ramadan , Dahiyat, Bontis , & Al-Dalahmeh, 2017, p. 443).

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. تعزز قدرة المؤسسة على للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
تعد إدارة المعرفة، أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
-تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لإنشاء معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم (زواغي و غازيبا، 2017، الصفحات 279-280).
-تتمثل أهمية إدارة المعرفة من كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية.

- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار الموظفين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم للتعلم التنظيمي (العلي، قنديلجي، و العمري، 2012، صفحة 27).
- الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.
- إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات والخدمات.
- قياس أصول المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة.
- نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المؤسسة وخارجها (العنزي و صالح، 2009، صفحة 405).
- إن أهم مورد في مؤسسة اليوم، هو المعرفة الجماعية الموجودة في أذهان موظفي المؤسسة وعملائها ومورديها.
- تعليم كيفية إدارة المعرفة التنظيمية له العديد من الفوائد، بعضها واضح، والبعض الآخر لا، قد تشمل هذه الفوائد الاستفادة من الكفاءات التجارية الأساسية، وتسريع الابداع والوقت اللازم للتسويق، وتمكين الموظفين والابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة، وتحسين أوقات الدورات واتخاذ القرارات، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، فإنها تجعل المؤسسة أكثر ملائمة للمنافسة بنجاح في بيئة تتطلب قيمة متزايدة لرأسها الفكري. والمثال على هذه الحقيقة هو اتساع الفجوة بين ميزانيات المؤسسات وتقدير المستثمرين لقيمة المؤسسات. لأن المؤسسات كثيفة المعرفة حول العالم تقدر قيمتها بثلاثة إلى ثمانية أضعاف رأس مالها المالي، على سبيل المثال: مؤسسة Microsoft Corporation، الشركة ذات القيمة الأعلى في العالم التي يبلغ رأسها السوقي حوالي 302 مليار دولار اعتبارًا من يناير 2014. ومن الواضح أن هذا الرقم يمثل أكثر من صافي ثروات Microsoft في المباني وأجهزة الكمبيوتر يمثل تقييم Microsoft أيضًا تقديرًا لأصولها الفكرية. ويشمل ذلك رأس المال الهيكلي في شكل حقوق التأليف والنشر، وقواعد بيانات العملاء، وبرامج العمليات التجارية.

- تركز إدارة المعرفة على تنظيم وإتاحة المعرفة المهمة، أينما وحيثما كانت هناك حاجة إليها، فهي تركز بشكل متزايد على إدارة المعرفة المهمة التي قد تكمن فقط في أذهان خبراء المؤسسات (Irma Becerra & Rajiv, 2015, pp. 4-5).

من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن مصطلح إدارة المعرفة يشير إلى أنها عملية تنظيمية متكاملة لأجل توجيه وإدارة نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة، لنشرها واستخدامها من طرف الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة. بينما مصطلح تسيير المعرفة يتعلق بوظيفة إدارة المعلومات المستقلة عن الأفراد بل المكتوبة في الوثائق الرسمية.

- غدت الوسيلة الرئيسية لاستدامة نشاط المؤسسات الحديثة، وأهم مقومات الابداع فيها، لأن البقاء والاستمرارية مرهون بادراك المؤسسات بوجوب تبنيها لإدارة المعرفة في ظل التغيرات السريعة، لأن اهتمامها بالمعرفة والإنتاج المستند على نظرية الموارد المعرفية يعزز من ذاكرتها التنظيمية، عن طريق توليد المعارف الضمنية من الأصول غير الملموسة.

- إدارة المعرفة أثبتت أهميتها بالنسبة للمؤسسات التي تواجه باستمرار تقليص حجم عمالتها، أو نسبة دوران عالية بسبب طبيعة الصناعة، وهي مهمة أيضا للمؤسسات في صناعة القرارات لاتخاذ أفضل وأسرع قرار في البيئة التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد وتقلبات السوق، على الرغم من افتقارها إلى الخبرة المتوقعة من صانعي القرار وسلبية تلك النتائج التي تؤثر سلبا على المؤسسة، فإدارة المعرفة مهمة في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة وأنواعها:

1- أهداف إدارة المعرفة:

يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على المؤسسات والأداء التنظيمي على عدة مستويات: الأشخاص والعمليات والمنتجات والأداء التنظيمي العام.

- الاحتفاظ بمعارف ومواهب الرأس المال البشري.
 - تعزيز رضا العملاء عن منتجات المؤسسة.
 - زيادة الأرباح أو العوائد المالية.
 - يمكن أن تسهل تعلم الموارد البشرية في المؤسسة وأيضا، تعلمهم من بعضهم البعض ومن المصادر الخارجية هذا التعلم من قبل الموظفين يسمح للمؤسسة أن تنمو باستمرار وتغيير استجابتها للسوق والتكنولوجيا.
 - زيادة مرونة الموارد البشرية وتعزيز رضاهم عن العمل.
 - أن عمليات الثقافة وتبادل المعرفة تسهم في فعالية إدارة المعرفة.
 - ترى مؤسسات الأعمال أن المعرفة هي المورد الأكثر قيمة واستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولتوحيد أصول معارفها والتوفيق بينها كوسيلة لتكوين قيمة مستدامة مع مرور الوقت.
 - التعرف على المعرفة وإنشائها وتحويلها وتوزيعها، مع التركيز الأساسي للعديد من المؤسسات على تطوير تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات لدعم التقاط وتخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة الموثقة بشكل صريح للمؤسسة.
 - إن المعرفة الأكثر أهمية هي المعرفة الضمنية التي يمكن مشاركتها من خلال خلق ثقافة في المؤسسة. كما لوحظ أن دور إدارة المعرفة لا يقتصر فقط على التقاط المعلومات وتخزينها ونقلها، إنما نمط التفاعل بين الرأس مال البشري والتكنولوجيا مهم أيضا.
 - يجب على المؤسسات الاستفادة من معارفها الحالية وإنشاء معرفة جديدة تضعها في الأسواق التي تختارها، من أجل تحقيق ذلك، يجب عليها تطوير القدرة على استخدام المعرفة السابقة للتعرف على قيمة المعلومات الجديدة
- (Bharadwaj , Chauhan, & Raman, 2015, p. 422).
- أصبحت إدارة المعرفة ذات أهمية متزايدة حيث تدرك المؤسسات أن الميزة التنافسية المستدامة تركز على الإدارة الفعالة لأصول المعرفة الواسعة والمتنوعة.
 - تهتم إدارة المعرفة إلى حد كبير باستغلال وتطوير الأصول المعرفية للمنظمة بهدف تعزيز أهدافها.

- تتمثل أهداف إدارة المعرفة في الاستفادة من أصول المعرفة في المؤسسة وتحسينها من أجل تفعيل ممارسات المعرفة الأفضل والسلوكيات التنظيمية المحسنة والقرارات الأفضل والأداء التنظيمي المحسن.

- يدرك عدد متزايد من المنظمات أهمية إدارة المعرفة من أجل أن تظل نشطة في بيئة أعمال ديناميكية والعديد منها قد استثمر الكثير من المال في مبادرات إدارة المعرفة المختلفة.

-رسملة المعرفة "Capitalisation des connaissances" المكتسبة والمعلومات المتاحة لدى المؤسسة.

-انشاء ذاكرة تنظيمية للمؤسسة لضمان استدامة المعارف المكتسبة أثناء القيام بأنشطتها.

-الاندماج في الاقتصاد العالمي 'اقتصاد المعرفة' حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة، والتجارة الالكترونية (العقاب، لجلط ، و كروش، 2017، الصفحات 269-270).

2-أنواع المعرفة: تعتبر المعرفة من الموجودات غير الملموسة التي تستخدمها المؤسسات من أجل إنشاء الثروة، إذ أصبحت موردا جوهريا ومحوريا يؤدي اكتشافه وتطبيقه إلى تعظيم القيمة في المؤسسات المعاصرة. لقد تعددت تصنيفات للمعرفة تنوعت بتنوع وجهات وبعد نظر المهتمين في هذا المجال، لكننا سوف نلقي الضوء على ثلاثة أنواع باعتبارهم مجموعة تقاطع ما جاء به الباحثين والدارسين للمعرفة، وأيضا أكثرها تواجد في المؤسسات والمتمثلان بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، كما سنلقي الضوء على المعرفة التنظيمية التي تنشأ بفعل التحول والتبادل، والتنسيق والتكامل بين المعارف الصريحة والضمنية المؤسسية، لتصبح متمثلة في العمليات الروتينية.

-إن التصنيف الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هو الذي قدمه العالم والفيلسوف الهنغاري "Michael Polanyi"، فقد قسم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الظاهرة والضمنية (لعطوي و شيخاوي، صفحة 50) ، في كتابه البعد الضمني **1966 Dimension the Tacit** ، وفي كتابه الثاني "الخبرة الذاتية" "Personal Knowledge" عام 1973 حيث كانت إشارته لهذا المفهوم من خلال عبارته،: (إننا

نعرف أكثر مما يمكننا أن نتحدث) "We Know Much More Than We Can Tall (الزغبي، 2015،

صفحة 61). سوف نستعرض هذين النوعين بشيء من التفصيل، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (04): خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

| المعرفة الصريحة | المعرفة الضمنية |
|--|--|
| هي معرفة رسمية. | معرفة غير رسمية (شخصية). |
| معرفة قياسية (قابلة للقياس). | يصعب قياسها. |
| معرفة يمكن ترميزها وقابلة للتوثيق والنشر (محتواها في قواعد الكترونية أو رقمية). | غير مرمزة بشكلها الضمني ويصعب توثيقها. |
| معرفة جماعية أو منتظمة. | ذاتية أو فردية. |
| يسهل تداولها والمشاركة فيها وتقاسمها بين الأفراد باستخدام آليات التنقيب عن المعرفة، ومخازن المعرفة وشبكات الاتصال الداخلية (الانترانت) وقواعد المعرفة. | يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية باستخدام آليات الحوار، والسرد القصصي، وجماعات الممارسة. |
| معرفة يمكن تسريبها خارج المؤسسة. | يصعب تسريبها لأنها توجد في عقول الأفراد. |
| توجد على شكل براءات اختراع، والملكية الفكرية، والأسرار التجارية وحقوق النشر. | توجد على شكل خبرات ومهارات وإبداعات فردية وجماعية. |
| تتمثل في منتجات المؤسسة وخدماتها، إجراءات العمل فيها والخطط والبرامج، والنصوص المكتوبة والمرمزة. | تتمثل في الأفكار والآراء والمعتقدات ووجهات النظر، والابتكارات والابداع لدى الأفراد. |

المصدر: (الزغبي، 2015، صفحة 61)

- جاء بعده I.Nonaka¹ أواخر عام 1991، في مجلة هارفرد للأعمال التي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع

بإدارة المعرفة وتبني نفس التصنيف، حيث سمي المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى الخارج (حقوق

النشر، براءات الاختراع، منتجات المؤسسة وخدماتها)، في حين تسمى المعرفة الضمنية بالملتصقة لأنها مرتبطة ارتباطاً

¹ ولد I. Nonaka عام 1935، وفي عام 1958، حصل على البكالوريا في العلوم السياسية من جامعة واسيدا باليابان، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة، أين حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال في عام 1972، من جامعة كاليفورنيا.

تاما بأصحابها ولا يمكن بأي شكل من الأشكال فصلها عنهم، لذلك فإنها الأصل في قدرة المؤسسة على توليد المعرفة (العوفي ، 2019، صفحة 496).

وفي عام 1995 قدم Nonaka تصنيفا أشمل للمعرفة:

أ-المعرفة الصريحة أو المعلنة(Explicit Knowledge) :

يمكن تعريف المعرفة الصريحة من خلال التعليم والتكوين المستمر الذي يسمح بتحديد المعرفة (المعرفة والدراية)، وتشارك في تكوين وتنمية المهارات (المهنية) للمورد البشري، وهذا يعني أنه يساهم في تعزيز الإمكانيات للتحكم والاستجابة للمواقف الجديدة، وخاصة التنافسية التي يواجهها الأفراد في المؤسسة (Belaouni , 2014, p. 84)

➤ **التعريف الأول:** "أنها البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها تكون مساوية بمعرفة حول (Knowing About)، الأشياء أو العمليات" (زيان و دحماني، 2018، صفحة 102).

➤ **التعريف الثاني:** "المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها، وكتابتها ونقلها إلى الآخرين، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات" (الشمسي، 2009، صفحة 50).

-غالبًا ما يمكن للأفراد داخل المؤسسة من الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع الموظفين، من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات، وتشمل المعرفة البيانات والمعلومات والقدرات والاتجاهات المختلفة (نور الدين ، 2010، صفحة 77).

➤ **التعريف الثالث:** "هي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين، بشكل رسمي أو ممنهج (Nonaka, 1994, p. 16) ، ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية" (زواغي و غازيبا، 2017، صفحة 278).

➤ **التعريف الرابع:** قد أصبحت المعرفة الصريحة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة، كآلة لمعالجة المعلومات، وهي متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، وتكون مساوية المعرفة حول (Knowing About) الأشياء أو العمليات، ومن أمثلتها بالنسبة للمؤسسات مواصفات منتج معين، صيغة علمية، أو برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات فالمعرفة الصريحة تتمثل في القوانين والتشريعات والتعليمات (زيان و دحماني، 2018، صفحة 102).

➤ **التعريف الخامس:** غالبا ما يمكن للأفراد داخل المؤسسات من الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع الموظفين، من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات، وتشمل المعرفة البيانات والمعلومات والقدرات والاتجاهات المختلفة (نور الدين ، 2010 ، صفحة 77).

➤ **التعريف السادس:** هذا النوع من "المعرفة" الذي يعرفه معظم الأفراد والمؤسسات، ويمكن العثور عليه في تدوين الخطط والتقارير وأدلة التشغيل والصيغ العلمية وبراءات الاختراع، وبصفة عامة، فإن المعرفة الصريحة هي العملية والمنتج التي يتم من خلالها نقل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة - وهو ما يشبه التحول من معرفة ما لا تعرفه - إلى معرفة ذلك وإبلاغ الآخرين به، بل هو انعكاس لما علمته المؤسسة (أو الفرد) في الماضي ودونته - ليست المعرفة "الأحدث" (Nory B & John F, 2018, p. 9).

يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة، أن المعرفة الصريحة (الظاهرة)، يتم الحصول عليها من الحقائق والمعلومات التي تستنبط من عملية التعليم الرسمي، ويتم التعبير عنها من خلال القياسات، المفاهيم، الفرضيات أو النماذج. وتعد المفتاح لتكوين معرفة جديدة، هي مقننة، قابلة للاتصال والنقل من خلال لغة رسمية ومنهجية يمكن تخزينها في الوثائق وبراءات الاختراع، المخططات، التقارير، وغيرها من المصادر التي يمكن الوصول إليها.

ب-المعرفة الضمنية: تظل المعرفة الأكثر أهمية في المؤسسات تلك التي تتواجد في عقول رأسمال البشري، لأن العنصر البشري هو المصدر الأساسي للمعرفة، والأصل الأكثر أهمية والقادر على تحقيق المزايا التنافسية، لكن

المعارف في الغالب ضمنية، تحتاج المؤسسة لبذل جهود حثيثة لاكتشافها. والمقصود بالبعد الضمني من منظور "Michael Polanyi" هو ذكاء وإدراك وقدرات داخلية على الاستدلال، وليس نوعاً من مستودع معرفة أو ذاكرة، والاشترك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي فعل اتصالي وذلك في صورة مشاركة، غير منطوقة، متمحورة حول ادراكات أساسية جداً، إضافة إلى التفاعل الانساني حولها (الشمي، 2009، صفحة 53). كما يؤكد Nonaka على أن المعرفة الضمنية من الصعب رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري.

فالمعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون معرفة ادراكية أو والتقنية (Nonaka, 1994, p. 16)، العنصر التقني للمعرفة الضمنية يغطي الإدراك العملي، والمهارات التي تنطبق على سياقات محددة.

➤ **التعريف الأول:** المعرفة الضمنية هي: "معرفة جسدية لا يمكن التغاضي عنها وغير قابلة للاختراق، أو معرفة الخبرة، أو المعرفة الذاتية أو الشخصية التي اكتسبها الفرد الحي داخل الجسم، وليس الآلة أو الكمبيوتر وهي تتألف من مجموعة من المعلومات والصور المفاهيمية والحسية التي يمكن الاستفادة منها في محاولة لفهم شيء ما" (Mohajan , 2016, p. 8).

➤ **التعريف الثاني:** "المعرفة التي تكون في عقول الأفراد والتي تؤثر في أدايتهم، وتكون الأساس في الابداع، التطوير والمهارات ومن الصعب الافصاح عنها". وهناك من يرى أنها: "ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق، بالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها" (جاسم، 2019، صفحة 255).

➤ **التعريف الثالث:** تعتبر المعرفة الضمنية المورد الرئيسي للمؤسسات، حيث يطور العمال ويستخدمون هذه المعرفة الضمنية في الواجبات والأنشطة اليومية، هذه الواجبات هي الجوانب الأساسية لعمليات التصنيع الفعالة، يتم

التعرف على المعرفة الضمنية باعتبارها المورد الوحيد والمميز الرئيسي والحاسم لأي مؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية (Muthuveloo, Shanmugam , & Teoh, 2017, p. 193) .

➤ **التعريف الرابع:** تعرف المعرفة الضمنية بأنها "معرفة أكثر مما يمكننا أن نقول"، ووصفها بأنها رؤى اللاوعي والذاتية، والدروس، والحسد بما في ذلك الدراية التقنية والمعرفة (Muthuveloo, Shanmugam , & Teoh, 2017, p. 194).

➤ **التعريف الخامس:** هي الخبرة والممارسة ومعرفة عملية صنع القرار والأسرار، المعرفة الفنية والحسد والتصورات والنماذج الذهنية والمعتقدات "المحبوسة في رأس الفرد" ويصعب نقلها، وهي تلخص "نحن نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" (Belaouni , 2014, p. 85).

➤ **التعريف السادس:** تتجسد في (العقل الانساني أو المؤسسة-التنظيم باعتبارهما عقلا معنويا)، قابلة للوصول من خلال: الاستعلام، المناقشة لكنها غير معرفة وغير رسمية، يجب أن تتكون وبعدها تنقل وتبلغ (الشيبي، 2009، صفحة 51).

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن المعرفة الضمنية تمثل موردا استراتيجيا للمؤسسة وهي من مقومات الابداع، وتكون مخزنة بالذاكرة الإنسانية وتحاول استذكارها عبر آليات التفكير، وتعبّر عن اللاوعي مجسدة في سلوكيات الفرد وفي لغة الجسد، فهي أشبه بالمعرفة الصامتة، لهذا يتوجب استخراجها لتصبح مشتركة وتسمح بتوسيع قاعدة إدارة المعرفة التنظيمية.

-خصائص المعرفة الضمنية:

1. **مظهر الشخصية:** حيث تعتبر المعرفة الضمنية جزءا من فهم الأفراد، فطالما ارتبطت بشخص فقد أصبحت فهما ضمنيا يمكن مشاركتها مع الآخرين.

2. **المظهر البيئي للمعرفة:** يتضمن

✓ الاعتماد البيئي ينشأ حينما يتفاعل الأفراد في موقع معين.

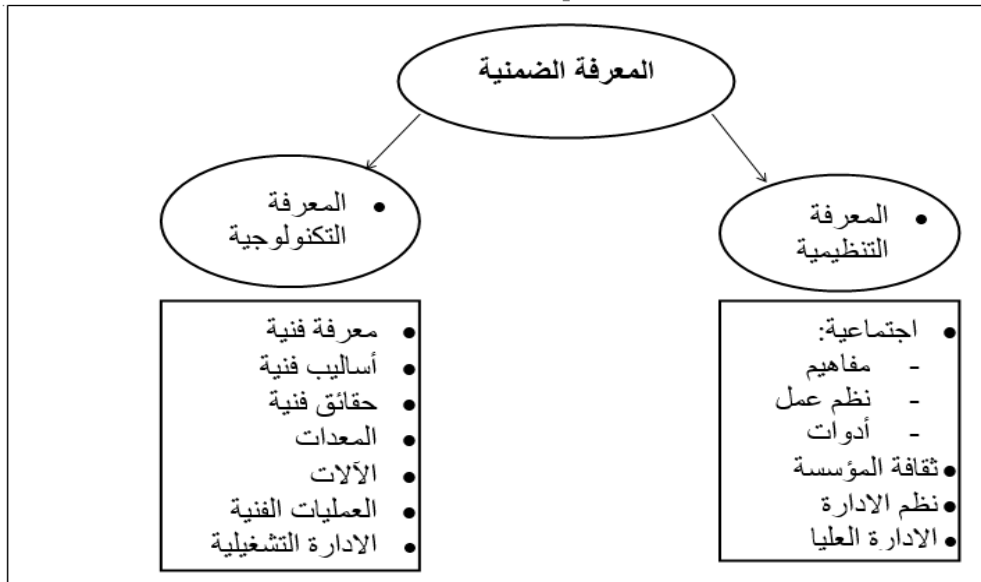
✓ الثقة في العلاقات الانسانية.

3. المهارات المعرفية المتاحة: تحتوي على

✓ القدرة على الوصف والادراك.

✓ اللباقة: تشمل لغة الجسم (جاسم، 2019، صفحة 254).

الشكل رقم (10): مكونات المعرفة الضمنية



المصدر: (الرفاعي، 2013، ص 129).

إن المعرفة الضمنية بما فيها المعرفة الموجودة في الاجراءات ومنتظمة بالعمليات والمكتسبة من أذهان الأفراد وشبكات العمل، وتساعد البرمجيات والتجهيزات التقنية، إذ تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية (بن عامر ، 2016 ، صفحة 158). من الملاحظ أن المعرفة الضمنية، تعد من الأصول غير الملموسة الضمنية نظرا لتواجدها بالعقل البشري، لهذا يصعب التعبير عنها، وهي عقلية جسدية، وتتواجد ضمن روتينيات وعمليات رأس المال الهيكلي أثناء التفاعلات بين الرأس مال البشري ورأس المال العلائقي.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات إدارة المعرفة

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة: تركز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار

عمل إدارة المعرفة، واهتم الباحثون بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديدها ووصفها ويمكن حصرها في:

1.1- البعد التكنولوجي: من محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي والبرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال

الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

2.1- البعد التنظيمي واللوجستي: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها

وتعزيزها وإعادة استخدامها، ولا بد من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها.

3.1- البعد الاجتماعي: إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة، وبناء جماعات من صناعات

المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس الابتداعات لصناعة المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء

شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (نور الدين ، 2010، صفحة 79-80،

الزغي، 2015، صفحة 75).

4.1- بعد الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور على استخدام المعرفة دعم وتعزيز القيمة

الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً الأمد

(الزغي، 2015، صفحة 75).

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة:

يختلف الباحثون في مجال المعرفة حول متطلباتها، إلا أنها تشمل في مجملها مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد

من توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة.

1- الاستثمار في أصول المعرفة: تعتبر المعرفة من أصول المؤسسة، لكن يتطلب استثمارها إدارة فعالة للموجودات

المعرفية وهناك العديد من الأنشطة التي تحتاج إلى استثمار الأموال أو العمل في إدارة المعرفة، أهمها تخطيط وتنظيم

أنشطة استقطاب المعرفة وإضافة قيمة إلى المعرفة من خلال أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها لتوزيع المعرفة، وتثقيف العاملين على إنشاء وتقاسم المعرفة والاستفادة منها (الزغبي، 2015، صفحة 73). الاستثمار في إدارة المعارف يضمن استخدام كل المعارف المتاحة في مؤسسة ما. ومن أهم المتطلبات وجود عمال المعرفة ومديري المعرفة، لأن الأفراد هم أهم مصادر المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة منها، ويمكن تواجدها داخل أو خارج المؤسسات ونحصرها فيما يلي:

2- مصادر المعرفة:

1.2- المصادر الداخلية: يجب تكوين وتعيين فريق لقيادة مشروع إدارة المعرفة من خلال وضع منهجية لإدارة المعرفة حيز التنفيذ أساسه المشاركة، والذي يتطلب مشاركة جميع الأفراد من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى في التسلسل الهرمي، ووفقاً للأبحاث المتخصصة، فريق المعرفة لمشروع إدارة المعرفة يجب أن يكون متشكلاً من:

1- مدراء التكنولوجيا: يتواجد في قمة الهرم الإداري ويدير العملية الشاملة لتكوين المعرفة في المؤسسة وتنشيط فريق المشروع ومكلف بـ:

- ✓ تحديد رؤية المؤسسة فيما يخص إدارة وإنشاء المعرفة.
- ✓ تنشيط فريق الخبراء.
- ✓ اكتشاف المواهب ومصادر المعرفة.
- ✓ يلعب دور القيادي الذي يجمع الجهود حول الأهداف الإستراتيجية بالاستماع لمهنيي وعمال المعرفة للمؤسسة ولمشروع إدارة المعرفة (العقاب، لجلط، و كروش، 2017، صفحة 270).
- ✓ مع نضوج الثقافة القائمة على نظم المعلومات والمعرفة، يرى كل من (ذهبي و شنوف، 2019، صفحة 7) أن مدراء التكنولوجيا يمثلون "خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون ويشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال فكري. وهذا يسلط الضوء على

كثافة المهام التنظيمية المطلوبة لإدارة رأس مال الفكري، مع ضرورة دعم إدارة المعرفة باستقطاب رأس مال بشري تعمل على تخزين المعرفة وتصنيفها، في حين أن أنشطة التدريب والتعليم المستمرة تعد من واجبات استراتيجيي المعرفة، وضرورة استخدام تقنيات تحفيز انتقال المعرفة الضمنية إلى الصريحة (الزغي، 2015، صفحة 74).

✓ لا يتم حصر مهمة مدير تكنولوجيا المعلومات كمسؤول التنفيذي عن إدارتها فحسب، بل يعمل حاليًا باعتباره استراتيجيًا ومبتكرًا للعمليات، ويلعب دورًا مهمًا في تطوير الاستراتيجيات وتعزيز التوافق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات (Gouveia & Varajão, 2019)، للوصول إلى أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة (مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات / إدارة علاقات العملاء أو قواعد معرفة) (Barão , de Vasconcelos, Rocha , & Pereira, 2017)، والتشديد على ربط مجالين هامين التكنولوجيا وإدارة الأعمال، وبالتالي يكون ذا قيمة كبيرة لتطوير القدرة التنافسية وأداء المؤسسة (Gouveia & Varajão, 2019).

2- مهنيوالمعرفة:

تتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم مهنيو (صناع المعرفة)، وتشمل هذه المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية مثل (الباحثين، المخططين، منتجي الأفكار، محلي المعلومات، مبرمجي الحسابات، مصممي المنتجات، وتتمثل أيضا في خبرات المؤسسة وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات (كفرق العمل، جماعات التشارك، استراتيجياتها، عمليات، وتقنياتها).

-هم في قلب النشاط الاقتصادي للمؤسسة ولهم دور حيوي في تنفيذ الاستراتيجية وتنفيذ خطة عمل المؤسسة، على سبيل المثال، الموظفون الذين يعملون على اكتشاف دواء جديد في مؤسسة لصناعة الأدوية، أو مهندسين يقومون بتطوير برامج لشركة نظام تشغيل، عموما يعملون على تطوير تطبيقات جديدة ومنتجات مبتكرة دورها هو

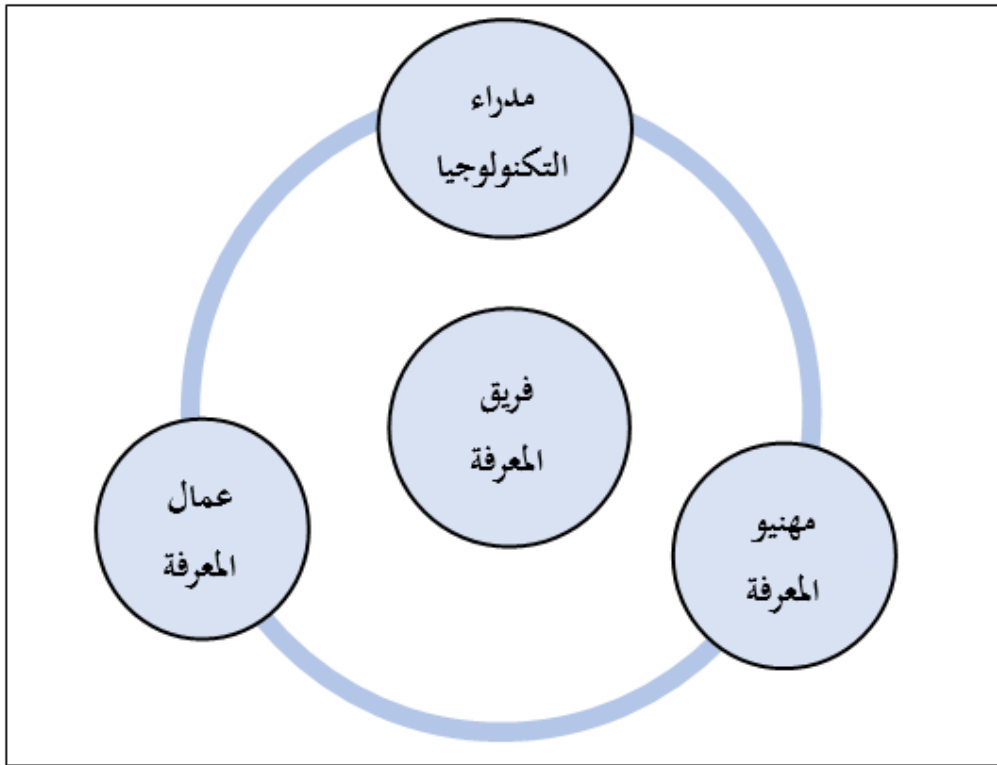
التأثير المباشر على النشاط المؤسسي (Benraouane, 2010, pp. 64-65). هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (معرفة/what) ، مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة. تتمثل في مهندسي المعرفة الذين تعتمد عليهم المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيلها من المصادر الأصلية (حسن ح.، 2008، صفحة 108).

-أكد Drucker، أن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم مهنيو المعرفة، أو صناعها أو خبراءها ونتاجيتهم، إلا أن هذا يتوفر من خلال ستة عوامل رئيسية هي متطلبات المهمة أو استقلالية الأفراد، الابداع المستمر، التعليم والتعلم المستمرين، الاهتمام بالتنوع، وأخيرا اعتبار الأفراد موجودات رأسمالية، إذ أن التكاليف بحاجة للضبط والتخفيض بينما الأفراد كموجودات بحاجة للنمو والزيادة (العمرى، 2009، صفحة 9). يتم اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، حيث يوجد في كل مؤسسة الكثير من المعرفة غير المستخدمة أو أنها لم تستخدم بصورة صحيحة إما لأنهم لم يحدوها أو لا يستطيعون الوصول إليها، أو لم يعرفوا قيمتها (محمد، 2015، صفحة 142)

3-عمال المعرفة:

-هؤلاء هم الذين يعملون في جمع المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والاسناد لمهنيي المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها وإبصالها للمستفيدين والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية للقيام بمهامهم. (ذهبي و شنوف، 2019، صفحة 7).

الشكل رقم (11): فريق المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.2. المصادر الخارجية:

تتمثل في البيئة العاملة (الأنترنت المكتبات) وبيئة المهمة (الموردون، المنافسون، العملاء، الجامعات، مراكز البحث)، التقنية (المؤتمرات الداخلية والتعلم الصفي)، الاستراتيجية عبر شراء الخيارات الصحيحة، وتحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة، والبيئة العملية (البحوث الداخلية وبراءات الاختراع). (ذهبي و شنوف، 2019).

-توصل العديد من الباحثين إلى أهمية مصادر المعرفة الخارجية داخل المؤسسة، التي تنص على أن المعرفة الخارجية تساعد على الابداع من خلال استكمال المعرفة الداخلية وتجنب عيوب التعلم. يتم اكتساب المعرفة الخارجية من خلال التبادلات غير الرسمية والتنشئة الاجتماعية التي تتطلب جهودًا خاصة وتسمح بتدويل العوامل الخارجية

التكنولوجية والمحلية (Ben Ziad & Affes, 2016, p. 14)

- العمل على جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة من خلال تطوير قواعد البيانات والمعلومات وتطوير الأنظمة، لتمكين المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأفراد الحاملين للمعرفة.

- إيجاد إطار للمعرفة حول العميل من خلال تكثيف المعرفة عن العملاء حول حاجاتهم وتوقعاتهم، والتعرف على العملاء المحتملين.

- إيجاد إطار للاستفادة والتعلم من المؤسسات المنافسة والمناظرة من خلال الحصول على المعرفة بواسطة المقارنة المعرفية، ومن خلال شراء المعرفة لخارجية للمساهمة في تطوير المعرفة الداخلية ومن ثم تطوير الأداء (محمد، 2015، الصفحات 142-143)

3- الهيكل التنظيمي:

1.3- الهيكل المفرطح (الأفقي):

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية الديناميكية، سواء داخلية أو خارجية وسهولة الاتصالات. إن النظرة إلى الهياكل داخل المؤسسات المبدعة على أنها أصول غير ملموسة يمتلكها مهنيو المعرفة، وبحكم أن وظيفتهم الانتاج الفكري نظرا لتواجد المعرفة بأذهانهم واستقلاليتهم واتسامهم بروح المبادرة، لم يعد المدراء قادرين على إجبارهم على القيام بأعمال معينة في إطار العلاقات السلطوية الهرمية² الهادفة لتكريس واقع معين في صيغة مهام موصوفة بدقة، لأن مرونة الهياكل الأفقية الحديثة في إدارة المعرفة تسهل عملية الاتصال والتعاون بين مختلف مكونات رأس المال الفكري.

² تشير إلى عدد المستويات في الهيكل التنظيمي، وما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلا أو مسطحا، كذلك مدى التعقيد بتسلسل السلطة (سلسلة الأوامر).

-التعاون: "يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق العمل مساعدة بعضهم في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة، أي العمل معا بروح الفريق³ Team Work، لأن ثقافة التعاون تؤثر على عملية تكوين المعرفة" (نور الدين ، 2010، صفحة 37).

-لقد أصبحت المؤسسات المفرطة "Flatter Organizations"، هي النمط التنظيمي السائد بالوقت الحالي، فبدلاً أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات، أصبحت الآن تتراوح ما بين ثلاث أو أربع مستويات فقط (ديسلر، 2012، صفحة 50). تعمل المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي المفرط على تشجيع السلوك المعرفي الجماعي، ويعمل بمبدأ التشارك في المعرفة بين الرأس مال البشري، كما أن المؤسسات المفرطة يتم هيكلتها حول المسارات لا المهام، وتتضمن مستويات تدرجية قليلة، كما تخول إنجاز العمل لمجموعات مستقلة ومنظمة ذاتياً (ثابتى و بن عبو، 2009، صفحة 199). كما يكون فيه نطاق الاشراف كبير جداً، فالأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل السلطة المركزية تصبح منبعاً للمعلومات ومنسق للاتصالات، ويصبح الرئيس مستشاراً يجيب عن الأسئلة التي تحتاج إلى خبرة (واضح و نويري، 2017، صفحة 222). يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي المفرط يمكن الموارد البشرية من تنظيم العمل على أساس فرق العمل واتخاذ معظم القرارات، هذه التغييرات تستلزم قوة عمل ملتزمة ولديها درجة عالية من الرقابة الذاتية.

2.3- الهيكل الشبكي:

الفكرة الأساسية لهذا النوع من المؤسسات، هو الاقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب الكفاءات، وإخراج الباقي من خلال تكليف المناولين أو شركاء خارجيين بإنجازها. وتمثل المؤسسة الشبكية كنواة مركزية في اتصال بشبكة من الموردين، مما يسمح للمؤسسة بتركيز مواردها النادرة على مزاياها التنافسية (ثابتى و بن عبو، 2009، صفحة 200). كما يعبر الهيكل الشبكي عن مؤسسات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس

³ هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض.

المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعيا، طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات (واضح و نويري، 2017، صفحة 222).

نلاحظ أن المؤسسات الشبكية تتميز بالخصائص التالية:

- التركيز على العمليات وليس الوظائف.

- التقليل من مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة استخدام فرق العمل.

- تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- ورأس المال الهيكلي له أيضًا تأثيرات مباشرة كبيرة على قدرة عملية المعرفة، من التفاعل بين تبادل المعرفة ورأس المال الهيكلي ويمكن إنشاء القيمة طويلة الأجل للمؤسسة، بشرط أن يكون رأس المال الهيكلي مجهزا جيدًا بقواعد البيانات وعمليات التشغيل، والإجراءات هناك حاجة إلى تصميم تنظيمي فعال والتي تعد إلزامية في بيئة اليوم التنافسية والتكنولوجية. كذلك رأس المال العلائقي له تأثير قوي على القدرة على عملية المعرفة، فيمكن للمدير أن يحصل على مجموعة من المعرفة من أصحاب المصلحة الخارجيين، لأن العملاء والموردون يعدون أحد المصادر الرئيسية لخبرة المؤسسة لأنها تمتلك أفكارًا سواء كانت الأشياء الجديدة التي تحتاجها وما يجب إضافته أو حذفه في المنتجات الحالية. (Wassem & Loo-See, 2018, p. 7)

- ينقسم رأس المال الهيكلي إلى رأس المال التنظيمي والاجتماعي من منظور المعرفة.

فهو يكمن في نوع المعرفة المدروسة على أساس التمييز بين رأس المال التنظيمي والاجتماعي يمثل رأس المال التنظيمي، المعرفة المؤسسية والخبرة المقننة "المعرفة الصريحة" واستخدامها عبر قواعد البيانات وبراءات الاختراع والهيكل والأنظمة والعمليات.

1.3- رأس المال التنظيمي من منظور المعرفة : يشير إلى مجموعة من الأشياء غير الملموسة ذات الطبيعة الصريحة والضمنية والرسمية وغير الرسمية، والتي تمكن من هيكلة وتطوير نشاط المؤسسة بفعالية وكفاءة، ويشمل عناصر مثل : التصميم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسياسات والمبادئ التوجيهية التنظيمية، والاستراتيجية.

2.3- رأس المال الاجتماعي : هو المعرفة المتضمنة في التفاعلات الموجودة والتي يتم الاستفادة منها من خلال العلاقات المتبادلة بين الأفراد وشبكاتهم، يشير هذا التعريف إلى "المعرفة الضمنية" والشبكات والعلاقات المتبادلة المذكورة، يمكن أن تكون داخلية وخارجية للمؤسسة (Aramburu, Sanz, & Blanco, 2015, p. 44)

المبحث الثاني: سيورة الابداع التنظيمي في المؤسسة المعرفية

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع التنظيمي:

1- مفهوم الابداع:

كان Schumpeter من أوائل الاقتصاديين الذين عرّفوا الابداع. هناك خمسة أنواع من الابداع: إدخال منتجات جديدة أو تغيير نوعي للمنتج الحالي، وعملية الابداع الجديدة في الصناعة، وفتح سوق جديد، وتطوير مصادر جديدة لتوريد المواد الخام أو المدخلات الأخرى، والتغيير في التنظيم الصناعي. قدمت الدراسات تعريفات مختلفة للإبداع، ولكن ما يبدو مشتركًا للجميع هو فكرة جديدة، والتي تعتبر نقطة البداية للإبداع.

➤ **التعريف الأول:** يعرّف (Lu & Sexton, 2006) الابداع القائم على المعرفة بأنه الإنتاج المفيد والتنفيذ

العملي لفكرة جديدة بحيث يمكنها تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال رأس المال الفكري ورأس المال البشري.

➤ **التعريف الثاني:** يُعرّف الابداع على أنه مفهوم أوسع يتناول تنفيذ المنتج، وعملية الابداع والابداع الإداري

(Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011, p. 409).

➤ **التعريف الثالث:** يُعرّف (Du Plessis, 2007, p. 21) الإبداع بأنه إنشاء معارف وأفكار جديدة

لتسهيل نتائج الأعمال الجديدة، والتي تهدف إلى تحسين عمليات وهياكل الأعمال الداخلية وإنشاء

منتجات وخدمات مدفوعة بالسوق.

2- تعريف الابداع التنظيمي:

يعتبر الابداع التنظيمي من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، والابداع التنظيمي يعني القدرة على تكوين القيمة

والمنتجات والخدمات والأفكار أو الاجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي

معقد. ويعني أيضا تكون التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في

خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة (نور الدين ، 2010، صفحة 40).

لأن الابداع هو أفكار في قمة القيمة الفكرية، فإنه غزى جميع الحياة الانسانية، مثل مجال إدارة الأعمال حيث

أصبحت تعتمد على الإبداع في مختلف أنشطتها، وبالتالي ظهر ما يسمى بالإبداع الاداري. والمقصود به إحداث

التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما

يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين.

في هذا البحث، نأخذ في الاعتبار مساهمة رأس مال الفكري ومعرفته الضمنية في عملية الابداع التنظيمي

وفقاً لمنظور جماعي، من موظفين وأصحاب المصلحة. ونقترح أنه يمكن تحقيق الابداع من خلال الوصول إلى المعرفة

الداخلية والخارجية.

تشير (Almutirat, 2020) لمفهوم الابداع التنظيمي أنه "نية التكيف مع الأفكار أو الأساليب الجديدة واعتمادها

في المؤسسة، وهي الوسيلة الرئيسية لتغيير المؤسسة لتكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية". على

وجه الخصوص، هناك تركيز متزايد على استخدام المعرفة الضمنية حتى تكون حل للمشكلات التنظيمية وبالتالي،

منبع للإبداع. وفق دراسة (Goyal, Ahuja, & Kankanhalli, 2020) دمج المستوى العالي من المعرفة الجديدة مع هياكل المعرفة الحالية يكون لتطوير عمليات جديدة تؤدي إلى الإبداع.

إن هذا النوع من الإبداع غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة، وجعله أكثر فاعلية (شريف، زدوري، و مساعدية، 2019، صفحة 38).

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي لتطوير القدرات الإبداعية:

1- تبني استراتيجية التعلم التنظيمي:

إن إنشاء المعارف التنظيمية هو أحد المجالات الرئيسية التي يتم بحثها من خلال إدارة المعارف، وأهم مسألة هي كيفية استخدام التعلم التنظيمي لتصبح المؤسسة "منظمة تعلم"، الذي يسهل بقاؤها ونموها، فعادة ما يتم مناقشة إنشاء المعرفة التنظيمية في الفكر الإداري استنادا إلى نتائج البحث من التعلم التنظيمي وهو مجال متعدد التخصصات، عن كيفية ربط إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. لهذا، يفسر التعلم التنظيمي في دورة حياة إدارة المعرفة كأداة لدعم التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، ولتعزيز العمليات التنظيمية (Gabor, Ko, Szabo, & Feher, 2016, p. 8)

- المؤسسة المتعلمة هي في الأساس ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة، ويمكن اعتبار مفهوم المؤسسات المتعلمة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة إلى مفاهيم المؤسسات الحديثة، باعتمادها على ركنين أساسيين:

- قدرة المؤسسة على الإبداع المستمر وبتسارع أكبر من نظيراتها.
- تمكين الموارد الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة من إطلاق العنان لقدراتهم.

1.1-تعريف التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي: "يمثل تلك العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الخطاء، فالمؤسسات تتعلم من خلال كون الأفراد مكونات تشتغل لخدمتها، فالنشاطات التعليمية للأفراد من خلال البيئة التنظيمية يمكن وصفها بنظام التعلم التنظيمي" (حامي، 2015، الصفحات 57-58).

-هو "الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"، بمعنى أنها العملية التي تسعى فيها لتطوير المعارف عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية مع هذه العلاقات (بيدي عيساوي و مكاوي، 2018، صفحة 239).

يتعين على المؤسسات أن تتكيف باستمرار مع البيئة العالمية المتغيرة باستمرار، يكون فيها للتعلم التنظيمي دور في إنشاء واستيعاب المعرفة الجديدة، وتؤكد الأبحاث على أهمية إضفاء الطابع الرسمي على المعارف الجديدة، وتنسيق عملية إنشائها، مع تخزين المعارف الموجودة وتوزيعها وتبادلها. هذه هي الطريقة التي ترتبط بها مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة معرفة التعلم التنظيمي.

ينبغي للمؤسسات أن تطبق عمليات إدارة المعارف الرسمية التي تستهدف كلاً من العمليات الداخلية (الخبرات، المشاكل التي يتعين حلها، تنمية مهارات الموظفين) والمعارف الخارجية (الدكاء التنافسي، سلوك العملاء، الاتجاهات التكنولوجية). ويدعم نهج دورة الحياة، وبنية النظام إجراءات إدارة المعارف المذكورة أعلاه وعلى الرغم من قبول أهمية المؤسسات التعليمية، أكد أهمية عمليات التعلم الواعي التي تناسب متطلبات وسياق بيئتها: ينبغي أن تختار عن وعي مجال المعرفة الاستراتيجية، ودراسة كيفية تطوير تنظيمهم التعلم. وبغية الحفاظ على استمرار عمليات التعلم، ينبغي للقيادة أن تبرهن على الدعم الذي يعزز التعلم، وأن تبرهن على قيمة الثقافة الداعمة من خلال إشراك نفسها بنشاط العمليات (Gabor, Ko, Szabo, & Feher, 2016, pp. 9-11).

-تستند متطلبات إدارة المعرفة إلى آليات إدارتها التي تمثل الوسائل التنظيمية لتسهيل نشر وتعزيز المعرفة، تحتم استراتيجية التعلم في المؤسسة أن تركز أيضا على اكتساب المعارف الخارجية واستخدامها، من طرف رأس المال البشري ليتمكنوا من المشاركة في المخزون المعرفي الخاص بالمؤسسة، والعمل على تعزيزه، لأنه يحول معرفة الأفراد إلى معرفة تنظيمية.

ولكن المعرفة والقدرات الموجودة على الصعيدين التنظيمي والفردى تحد من قدرة المؤسسة على الاستيعاب، المعرفة الخلفية الموجودة (القدرة على التعلم) تساعد على تحديد وإدراك قيمة المعرفة الخارجية، ولكنها أيضا ضرورية لتعلم المهارات لدى الأفراد والمؤسسات، يتم التكيف مع المعرفة الجديدة بسهولة أكبر إذا كان أقرب إلى قاعدة معارفهم النشطة القائمة.

2.1- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمعرفة:

تكمّن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم كل المستويات التنظيمية، عندما تنتهج المؤسسة إلى تطبيق إدارة المعرفة، وبمأن هذه الأخيرة تسعى لرصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، مع تحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المؤسسة، بذلك تعد عملية الرصد والتحليل (الفاعوري، 2005، صفحة 85).

يمكن للأفراد التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة بمساهمة إدارة المعرفة من خلال:

- التبرير: عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.
- الذاتية: عملية تحويل المعرفة الظاهرية إلى ضمنية.
- العلاقة الاجتماعية: تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة، ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات والمناقشات غير الرسمية.

- الممارسة والتطبيق العملي: حيث يستطيع الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المؤسسة من أجل

الحصول على المعرفة (طيبي، 2009، صفحة 119).

إذن نستنتج أن إدارة المعرفة تعمل على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال الاستراتيجيات واكتساب المعرفة الفردية والجماعية الجديدة، فإدارة المعرفة تعمل على تطوير العمليات العقلية والادراكية التي تتجسد في الملاحظة والتحليل، ما يؤدي إلى تنمية السلوك الذهني للموارد البشرية المتعلمة، وكذا تنمية مستويات الذكاء وتسعى كل من الإدارتين إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة.

المطلب الثالث: مقومات رأس المال الفكري لتنمية الابداع التنظيمي

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT:

ظهر البحث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجالين متميزين ومتراپطين، أدبيات رأس المال الفكري وإدارة المعرفة. قد أدى ذلك إلى تغيير في تصور منظور تبادل وإنشاء المعرفة التنظيمية.

أولاً: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً في إثراء تبادل المعرفة. يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نطاق واسع على أنها عامل تمكين لإدارة المعلومات والمعرفة (Tippins & Sohi, 2003) و (Bharadwaj , Chauhan, & Raman, 2015). هذا يشير إلى أن هذه التكنولوجيا تتيح تنوع في هيكل

العلاقات الداخلية والخارجية بين الموظفين وفرق العمل وأصحاب المصلحة. وتضيف (ذهبي ف.، 2020، صفحة 95) التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، غير من أساليب الاتصال، كما أثر بشكل كبير على انتشار المعرفة في المؤسسات المعتمدة على رأس مالها الفكري القائم على الشبكات. إلى جانب تغييرات في خصائص العمل والهيكلي الشبكي التنظيمي، أي ظهور "مجتمع شبكي" نتج عنه تكوين مؤسسات شبكية (Vătămănescu , Andrei, Dumitriu , & Leovaridis, 2016). لقد أدى ذلك إلى إدخال رأس المال الفكري في قلب في

قلب المرحلة الرابعة، ولهذا السبب نجادل أن الدخول في المرحلة الرابعة يتطلب بناء رأس مال فكري قوي عبر مختلف بين مختلفات المستويات التنظيمية.

ثانياً: وضع منظور استخراج المعرفة، على سبيل المثال، يرى (Lee & Choi, 2003) تأثيرات الهيكل التنظيمي ودعم تكنولوجيا المعلومات تساهم في خلق المعرفة التنظيمية. ومن ثم، فمن المرجح أن تكون الجهود الميدانية لفهم دور رأس المال الفكري في تبني وتوليد الابداع، ضمن سياق الشركات المشاركة في الإنتاج الكيميائي من خلال استخراج المعرفة الضمنية غير مكتملة، ومن المحتمل أن تكون معيبة دون تقدير الدور الأساسي لتكنولوجيا المعلومات (Dost , Badir , Ali, & Tariq, 2016) . توصلت الدراسة إلى تبني الشركات للإبداع من مزيج من المعرفة الحالية والجديدة من خلال رأس مال الاجتماعي (أي، الأفراد وعلاقاتهم المتبادلة، والشبكات التعاونية والشراكات)، بينما رأس المال البشري الذي يحمل الأفكار والخبرات وهو أهم بعد للرأس مال الفكري لم يثبت له أثر على توليد الابداع إلا بالدور المعدل لرأس مال الاجتماعي في الارتباط بين رأس مال البشري والابداع. لذلك، لكي يتطور رأس مال الفكري، هناك حاجة إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التواصل. في هذا الصدد أكدت دراسة (Buenechea-Elberdin , Sáenz, & Kianto, 2018) أن رأس مال الفكري يحتوي على مكون إضافي هو رأس المال التجديد الذي يرتبط بالمستوى التكنولوجي، حيث تتعامل الشركة مع المعرفة الضمنية المضمنة في شبكات العلاقات الداخلية والخارجية، وبالتالي تطوير فهم أكثر دقة للشبكات.

ثالثاً: الشبكات:

تساعد الشبكات في تسهيل تبادل المعلومات وجمعها وتمهيد الطريق للتعاون والتفاعل مع التركيز على البعد الاجتماعي. وفق (Vătămănescu , Andrei, Dumitriu , & Leovaridis, 2016) تربط الشبكات الأشخاص والمعرفة والمعلومات والكفاءة، وتحفز التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي والاجتماعي. قدم هؤلاء الباحثين

نحجًا جديدًا لديناميكيات رأس المال الفكري بوضعه ضمن نظرية الشبكة وتأكيدهم على التأثيرات بين مكونات رأس مال الفكري داخليا وخارجيا مع أصحاب المصلحة،

يمثل المعرفة المستغلة والمتوافرة، المستخدمة من خلال التفاعل بين الأفراد وشبكاتهم وعلاقاتهم، ويمثل رأس المال الاجتماعي قدرة المجموعات على التعاون والعمل معا وبنقة عالية، وكذلك الشبكات الفاعلة للعلاقات تتصف بمستوى عال من الثقة (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 93).

2. الثقة:

يمكن اعتبار النظرة الشخصية لعامل الثقة بين أعضاء فريق العمل، كبعد علائقي لرأس المال الفكري، وهذا دليل على أن الثقة تؤثر بشكل إيجابي على تبادل المعرفة. بالإضافة إلى تقليل تكاليف المعاملات، فالثقة المتبادلة بين رأس مال البشري، تجعل الشبكات والاتصال أكثر فاعلية، وتساهم في صنع القرارات بشكل أسرع في فرق العمل، أي ترفع من الكفاءة في عملهم، كذلك زيادة المشاركة بالمعرفة الجديدة وتسهيل استخدامها (البطانية و المشابقة، 2010، صفحة 94). كما وجدت دراسة (Lee & Choi, 2003) الثقافة القائمة على الثقة تساهم في توليد المعرفة التنظيمية.

يرى (Tsai & Ghoshal, 1998) في دراسته لدور التفاعل الاجتماعي ضمن الشبكات الداخلية (أو بين الوحدات). في هذه الدراسة، أثبت الباحثان أن ابتكارات المنتجات على مستوى وحدات الأعمال تحتاج لعنصر الثقة، وهي مظهر من مظاهر البعد العلائقي. عرف (Tsai & Ghoshal, 1998, p. 467) أنه عندما يبدأ طرفان في الثقة ببعضهما البعض، يصبحان أكثر استعدادًا لمشاركة مواردهما دون القلق من أن الطرف الآخر سيستغلها. وبالتالي، قد يظهر السلوك التعاوني، الذي ينطوي على تبادل الموارد، عند وجود الثقة.

عرفها (نور الدين ، 2010 ، صفحة 37) "الحفاظ على مستوى متميز من ومتبادل من الايمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكننا أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر على المعرفة،

فكلما توفرت الثقة تيسرت عملية الاتصال، وتبادل الأفكار، تبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة وتدعيم إدارة المعرفة".

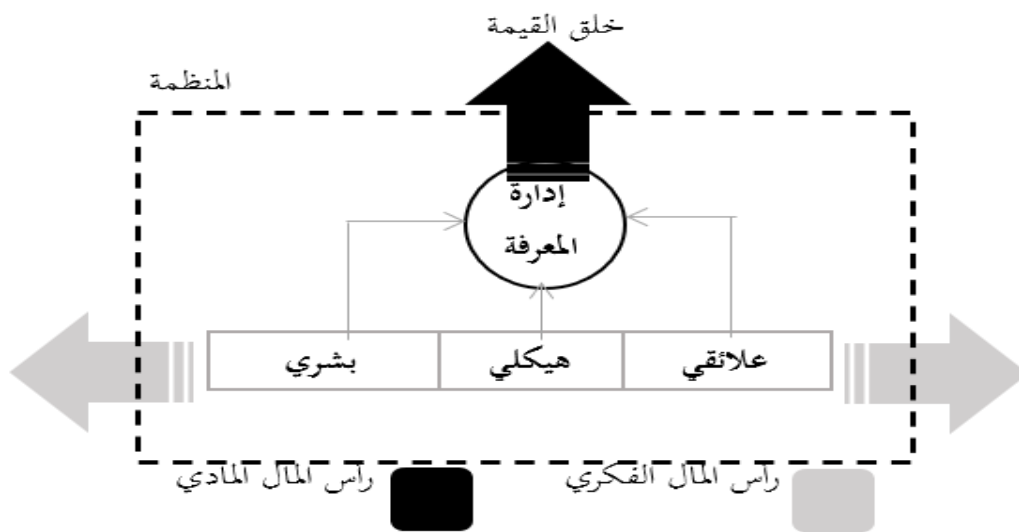
المطلب الرابع: استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال الفكري

سنركز في تحليلنا على كيفية تأثير رأس المال الفكري على إنشاء المعرفة وتوليدها ولتصبح بدورها مقومات للإبداع.

1- علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري ومسؤوليتها:

العلاقة بين المتغيرين وطيدة وتفاعلية، فكل منهما تعتمد على القدرات العقلية للعنصر البشري سواء رأس المال البشري أو رأس المال العلائقي، لهذا تعمل إدارة المعرفة من خلال مختلف عملياتها على اكتشاف واستخراج المعرفة الضمنية أو المعارف الصريحة الجديدة، بينما رأس المال الفكري يمثل مخزون المعارف بشقيها الضمنية والصريحة في مختلف مكوناته. إذن، يمكن اعتبار رأس المال الفكري مخزوناً معرفياً تمتلكه المؤسسة في وقت معين، والذي يتم إدارته وتجميعه من خلال عمليات المعرفة الديناميكية.

الشكل رقم (12): علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري



المصدر: (Barão , de Vasconcelos, Rocha , & Pereira, 2017, p. 738) بتصريف

من الشكل 12، يتبين أن إدارة المعرفة تركز بشكل أساسي على العمليات والأنشطة القائمة على المعرفة للقيام بما هو مطلوب لاستخدام رأس المال الفكري بفعالية وكفاءة في عمليات خلق القيمة. تتناول الدراسات الموجودة في الترابط بين بعض عمليات المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري (Seleim & Khalil, 2011)، كيف يتأثر رأس المال الفكري بشكل إيجابي باستخراج وتطبيقها وتبادلها.

إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج وتوليد المعرفة الضمنية "Tacit Knowledge" لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية المكتسبة لأداء العمل فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة. ويتم استخراجها من الرأس المال البشري من خلال إجراء المحاورة وخلق بيئة تسمح بالتحاور لنقل الخبرات من فرد لآخر (العنزي و صالح، 2009، صفحة 406).

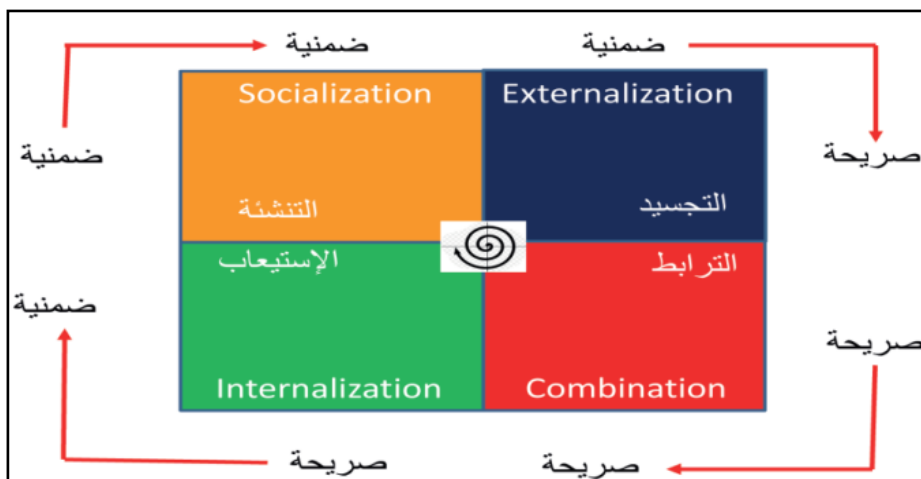
تم العثور على رأس مال بشري ليكون الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الابداعية، حيث أن القدرة المذهلة للعقل البشري، بما في ذلك الإبداع والحدس والخبرات، ضرورة لعملية الابداع. يوفر رأسمال البشري المصدر الرئيسي لتطوير الأفكار والمعرفة الجديدة، وقد يقوم الموظفون المبدعون ذوي الحماسة العالية والمدربين بالتشكيك في الروتين التنظيمي القائم بالفعل، ولهم دور حاسم في خلق معرفة جديدة من خلال عملية التعلم والابداعات (Slađana & Sven, 2018, pp. 5-6)

تعتبر المعرفة والمهارات البشرية من العوامل الحاسمة لتوليد الابداعات، ويميل مهنيو المعرفة المبدعون إلى توليد أفكار جديدة، أو طرح الأسئلة على الإجراءات الحالية التي يتم تشغيلها في المؤسسة، لذلك، فإن مجموع المهارة والمعرفة داخل الإنسان وهو المنتبئ بأداء الابداع في المؤسسة. يضم رأس المال الهيكلية مخزون المعرفة المدونة أو الخبرة التي تؤثر على أداء الابداع بسبب تكامل العمليات أو الطريقة الجديدة التي تختلف عن المعرفة الحالية. نظرًا لأن المؤسسة لا تملك كل المعرفة اللازمة للإبداع، فإنها تحتاج إلى اكتساب المعرفة من الأطراف الخارجية. بشكل عام، يسهل التعاون مع المؤسسة الخارجية تبادل المعرفة والتعلم التفاعلي ودعم الابداع). بهذه الطريقة، فإن رأس المال

العلائقي يقود أداء الابداع. لذلك يعزز رأس المال الفكري أداء الابداع (Wendra, Sule, Joeliaty, & Azis, 2019, pp. 126-127).

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة النظرية الديناميكية لإيجاد المعرفة التي طورها (Nonaka, 1994)، والمعروفة أيضًا باسم نموذج SECI، المعرفة يتم إنشاؤها عن طريق التوتر الإبداعي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة، مما يؤدي إلى تدفق ديناميكي للأنشطة التي تسهل توليد المعارف وتقاسمها وتطبيقها. تم اعتماد نموذج SECI كإطار عمل لتحليلنا الذي يفحص الرابط بين رأس المال الفكري وعملية استخراج المعرفة الضمنية. في هذه الدراسة، لا ينصب تركيزنا الأساسي على توسيع المعرفة العامة لإدارة المعرفة، ولكن لتعزيز فهم أنشطة استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال الفكري. النموذج يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى استخراج المعرفة الجديدة، وتتم على مستويات أساسية، هي مستوى الأفراد، المجموعات والمؤسسة. تتكون عملية استخراج المعرفة وتحويلها من مجموعة أساليب لتنشئة أصول المعرفة ودمجها ونقلها، والأهم من ذلك لتوليد معرفة جديدة.

الشكل رقم (13): نظرية توليد المعرفة



المصدر: (نحو مجتمع المعرفة، 2012، صفحة 19).

بالإشارة إلى الشكل 12، يركز سؤال البحث الرئيسي على الأنشطة على الجانب الأيمن من نموذج SECI، خلال التجسيد أو الإخراج أي، أنه يحقق فيما إذا كانت مكونات رأس مال الفكري تركز على عمليات التفاعل والتواصل والحوار، وبالتالي الكشف عن المعرفة الضمنية المخفية التي يصعب إيصالها بطريقة أخرى.

2-التجسيد:

في التجسيد أو الإخراج، يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة. يرى (Nonaka, 1994, p. 16)، أن العنصر الإدراكي للمعرفة الضمنية يشير إلى تصور الفرد للواقع ورؤيته المستقبل، والتعبير عن وجهات النظر الضمنية هو عامل رئيسي في خلق المعرفة الجديدة. علاوة على ذلك، من سمات التجسيد أنه نشاط مجموعة. في هذا السياق، يمكن الحوار الهادف أعضاء المؤسسة من التعبير عن وجهات نظرهم الخاصة، وبالتالي الكشف عن المعرفة الضمنية المخفية التي يصعب إيصالها بطريقة أخرى من خلال التفكير الجماعي. في هذا الشأن، يشير (Nonaka, 1994, p. 28) أن تبادل المعلومات بين الأفراد يعزز تبادل المعرفة الفردية الضمنية، نظرًا لمشاركة الأعضاء المعلومات المتداخلة، يمكنهم الشعور بما يحاول الآخرون التعبير عنه. لا سيما في مرحلة تطوير المفهوم، من الأهمية بمكان توضيح الصور المتجذرة في المعرفة الضمنية.

3-المعرفة التنظيمية:

-هي جزء لا يتجزأ من نظم المؤسسة، العمليات، الأدوات، الروتين والممارسات، فهذا النوع من المعرفة هي صريحة وغالبا ما تستند إلى قواعد، ويتمثل التمييز الرئيسي بين المعرفة المهيكلة، يفترض وجودها بشكل مستقل عن المعرفة الفردية فهي مورد تنظيمي (حمودة، 2018).

-تعرف المعرفة التنظيمية والخبرات المقننة المحفوظة في الصورة التنظيمية، والثقافة، والإجراءات وأنظمة المعلومات ورأس المال التنظيمي لبراءات الاختراع بأصول استراتيجية غير ملموسة، والغرض من رأس المال التنظيمي هو تنسيق

التواصل والعمل بين الأفراد في المنظمة، مثل بُعد معرفة العمليات التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة والمعلومات واستخدامها وتبادلها وحفظها، وهذا يشمل الاستثمار في البحث والتطوير وحقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع للمؤسسات الكبرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات صغيرة ومتوسطة الحجم ، وبالتالي ، فإن تطوير رأس المال التنظيمي أقل هرمية في الطبيعة ويسمح بالاستقلالية والاستقلال في اتخاذ القرارات مما يسمح بزيادة الابتكار واستيعاب المعرفة الجديدة (Hoang Thanh, Bui Quang , & Nguyen Van , 2018, p. 4)

- ترتبط المعرفة التنظيمية بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة وهو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى المؤسسات تنظيم عملية توليدها، ويمكن أن تكون غير منظمة وتترك لتحقق بشكل غير منظم (نجم ع.، 2008، صفحة 26).

- حتى تتواجد المعرفة التنظيمية، من الضروري أن تتمتع أنظمة تفسير كل عضو في المؤسسة بالحد الأدنى من التمثيل المشترك الذي يُسمى القابلية للتناسب كما يجب توضيح المعرفة الفردية، مشاركتها وإضفاء الشرعية عليها قبل أن تصبح معرفة تنظيمية (Belaouni , 2014, p. 85).

4- الإبداع والتفاعل الاجتماعي:

فيما يمكن الإشارة إليه على نطاق واسع باسم وجهة نظر " الممارسة الاجتماعية" للمعرفة التنظيمية، بناءً على ما أشار إليه (Schatzki , Knorr-Cetina, & Von Savigny, 2001) يسمى "منعطف الممارسة" في العلوم الاجتماعية، لهذا قام الباحثون بتحليل المجموعات القائمة والمتماسكة بإحكام والتي تعمل في سياقات تنظيمية مستقرة اجتماعيًا تسمح للأفراد باكتساب المعرفة الضمنية. وهكذا، منذ إدخالها في علم المنظمة، أصبحت المعرفة الضمنية تُخدم غرضين: كأساس للممارسة الاجتماعية وكأساس للإبداع.

الممارسة الاجتماعية تتمثل في التفاعلات الاجتماعية وتزايد دورها بدءًا من الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاعتراف المتزايد بأهمية الشبكات الداخلية للشركات (Tsai & Ghoshal, 1998). يعتمد توليد المعرفة الضمنية بشكل حاسم على التفاعل الفعال بين الأعضاء، على وجه الخصوص مساهمة مجموعات من الأفراد المشاركين في مشروع ابداعي ببناء معرفة محددة مشتركة (Leonard & Sensiper, 1998, p. 120). وتشتمل آليات خلق الأبعاد الضمنية لمثل هذه المعرفة الجماعية على تبادل الخبرات.

المؤسسات التي تستخرج المعرفة، يكون فيها دور الإدارة العليا أو الوسطى مهمة إستراتيجية للغاية. يوضح (Nonaka, 1994, pp. 26-27) أن عملية استخراج المعرفة تتطلب تحديد معيار التقييم وتبرير التحول إلى أنظمة القيمة ذات الترتيب الأعلى، من حيث اتساقها مع قدرة القادة في الحفاظ على التفكير الذاتي المستمر في منظور أوسع، أمر لا غنى عنه عندما يتعلق الأمر بزيادة جودة المعرفة المستخرجة. بناء عليه، يتم تطوير المعرفة الضمنية الجماعية، في التفاعلات بين الأفراد في المجموعة الذين تم دمجهم فيها اجتماعيًا بالكامل. على سبيل المثال يشير (Leonard & Sensiper, 1998, p. 121) أن المعرفة الضمنية الجماعية تشمل نظام الإنتاج بأكمله، مما يسمح للأفراد بالمساهمة في الابداع دون اتصال صريح لأنهم يفهمون على المستوى النظامي كيف تتلاءم جميع العمليات الفردية في المؤسسة معًا. ومع ذلك يظهر الاستثناء، عند تشكيل فرق عمل بأعضاء متنوعين يمثل تحديًا في دور القادة. كشف بحث (Nonaka & Von Krogh, 2009, p. 648) أن أداء الفريق ومشاعر أعضائه وسلوكهم تجاه بعضهم البعض يتأثر بعوامل مثل اللغات ووجهات النظر التقنية المتنوعة، والحاجة إلى القوة والمكانة في الفريق، والحاجة إلى تطوير الشعور بالتماسك، وإدارة العلاقات مع مجموعات خارج الفريق.

خلاصة:

في هذا العصر من الأعمال المعقدة وعالية السرعة، يمكن للمؤسسة البقاء وتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال الابداعات المكثفة وبناء نظام مجتمعي جماعي. الابداع في المؤسسات هو، أولاً وقبل كل شيء قضية إنسانية. نظرًا لأن الأشخاص هم من يطورون الأفكار وينفذونها، فإن الابداع سيعتمد على إدارة المعرفة. بمأن أي ابداع مرتبط بعملية توليد معرفة جديدة، على وجه الخصوص سيعتمد على المعرفة الضمنية من المصادر الداخلية والخارجية. وبالتالي، تسعى المؤسسات وفق المنظور الجماعي إلى البحث بشكل متزايد عن التنوع في الأفكار والمعرفة، آخذة بعين الاعتبار التفاعلات الاجتماعية والتعاون بين أبعاد رأس مال الفكري، التي تتم عبر الهيكل الشبكي في ظل الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي بدورها تسهم في استخراج المعرفة الضمنية الجماعية. لهذا كل من إدارة المعرفة ورأس مال الفكري هما عاملان أساسيان للإبداع.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية من منظور مؤسسة

اتصالات الجزائر

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

ترتبط قدرة المؤسسة على إدارة رأس مالها الفكري الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على إدارة المعرفة. بعد أخذ فكرة عن جوهر علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة الضمنية لفهمها في سياق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من المقرر أنه في ظل ظروف الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال Intranet و Internet، يعد رأس المال الفكري عاملاً محددًا في تنمية الإبداع التنظيمي. وفقاً لذلك، محاولة منا لتجسيد هذا التصور وتتبعه مع تحقيق تجريبي في سياق معين - شركة اتصالات الجزائر. تألف المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من مديري المستويات الثلاث وفئة من الموظفين التقنيين، تم التركيز في اختيار العينة على المديرين لأنهم يميلون إلى أن يكونوا في واجهة الاتصال الرأسي والأفقى، والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين لأنهم في أعلى الهرم الإداري، ويمتلكون مؤهلات تقنية وإدارية وتعزيز عملية استخراج المعرفة الإداريين. تم استخدام استبيان مسح لجمع البيانات لاختبار العلاقات المفترضة.

المبحث الأول: منهجية البحث

من خلال هذا المبحث سنتعرف على كيفية تصميم البحث، بتوضيح النهج المستخدم في الدراسة، ونهج أخذ العينة، كما يشمل على تطوير المقاييس لتوضيح مصادر إعداد مؤشرات القياس وعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث مع اختبار صدق الاستبانة.

المطلب الأول: تصميم البحث

بمأن الهدف من هذه الأطروحة هو التنبؤ (Mahmood & Mubarik, 2020) بمجموعة محددة من الروابط المفترضة بين رأسمال الفكري والابداع التنظيمي بوساطة المعرفة الضمنية وتوسيع نطاق البحث في مجال تكنولوجيا المعلومات. تم اختيار النهج الكمي للدراسة، والذي يتماشى والنهج الاستنتاجي تماشياً مع توجيهات (Gray, 2013, p. 25) الذي يستخدمه الباحث لتطوير نظرية وفرضية (أو فرضيات) وتصميم استراتيجية بحث لاختبار الفرضية (Saunders , Lewis , & Thornhill, 2009). بمأن النهج كمي تمت المعالجة الإحصائية

برنامج Smart Pls 3. في النهج الاستنتاجي، بعد اختبار الفرضيات، يتم تأكيد الفرضيات أو دحضها أو تعديلها. من منظور عملي، أتاح النهج الكمي أيضًا جمع البيانات من مجموعة موظفي شركة اتصالات الجزائر مشتتة جغرافيًا وتوليد حجم عينة كبير بما يكفي للأغراض الإحصائية. مع الأخذ في الاعتبار أن هذا العمل يستكشف ظاهرة استغلال المؤسسة للإمكانيات التكنولوجية على سبيل المثال، دعت دراسة (ذهبي و شنوف، 2021، صفحة 411) في دراسة لهما عن دور رأس مال الفكري القائم على الشبكات، المؤسسات الجزائرية في بداية الرقمنة الى الاستفادة من القدرة الاستيعابية التكنولوجية لتعزيز معرفة مكونات رأسمالها الفكري.

1. بناء أداة الدراسة:

تم استخدام أداة البحث "الاستبيان" بأسلوبين: المدار ذاتيا، والإلكتروني (Saunders , Lewis , & Thornhill, 2009, p. 362). وهي أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تستهدف دراسته، تم تقييم عبارات الدراسة البالغ عددها 39 المضمنة في محاور الدراسة، وتصميم أداة البحث (أنظر الملحق 02 باللغتين)، بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري حول دور رأس المال الفكري في استخراج المعرفة الضمنية وتأثيره في الابداع التنظيمي في سياق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. لذا فقد تم تقسيم استمارة الاستبانة إلى جزئين، يتعلق الأول بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المستجوبة، أما الجزء الثاني تم تخصيصه لمحاور الدراسة. للأغراض الإحصائية، تم اعتماد مقياس "Likert" القياسي المكون من خمس (5) نقاط من (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة)، حيث برر (Wigley, 2013, p. 368) بأنه يمكن اعتبار بيانات مقياس "Likert" متعدد المعايير أفضل من المعايير الفردية، فهي لا تسمح للباحث بالتنبؤ فحسب بالاختلافات الدقيقة في الاستجابات، بل تعتمد أيضًا على العلاقة المتبادلة بين تلك المعايير وارتباطها النظري بالبناء قيد البحث نظرًا لوجود ارتباط عالٍ بدرجة كافية بين المعايير.

2. مجتمع البحث والعينة:

أخذ العينات:

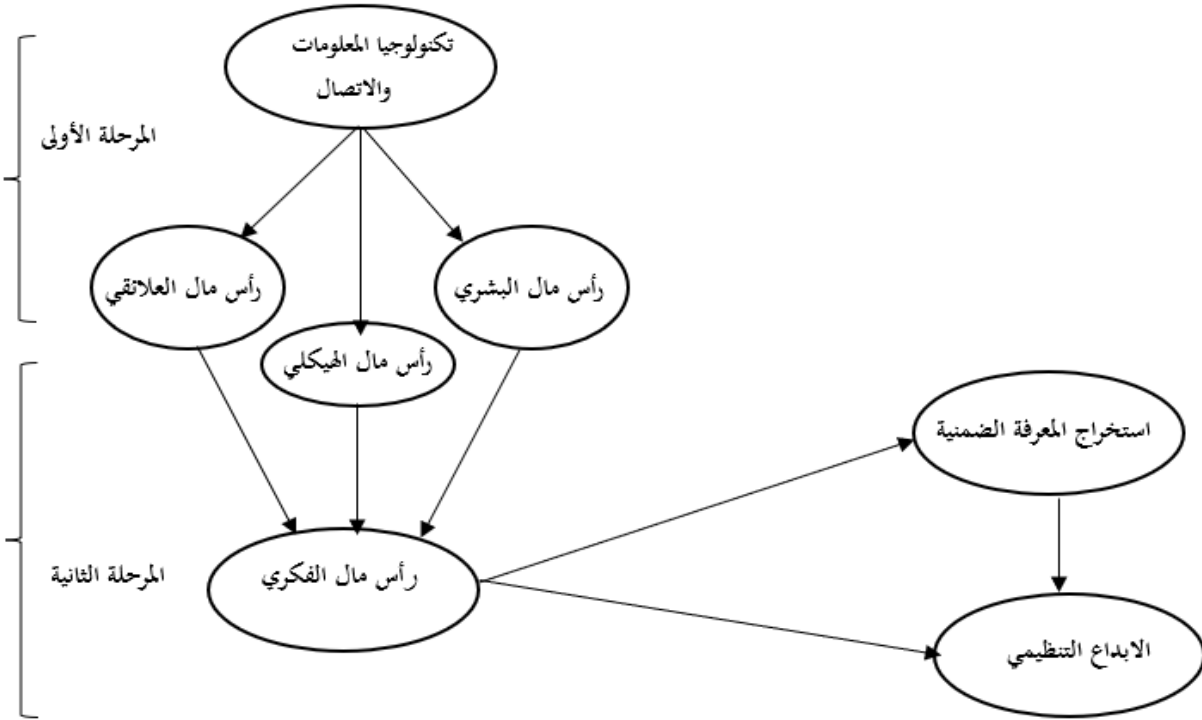
لأغراض هذه الدراسة، شمل إطار العينة مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكات تحديدا شركة اتصالات الجزائر. تملك الشركة سياقا بحثيا مثيرا للاهتمام لأنها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر وهي مؤسسة كثيفة المعرفة، تواجه التحدي المتمثل في تطبيق التكنولوجيا التعاونية باعتماد التفاعل الاجتماعي بين العمال الذين يؤدون أعمالا فكرية مع العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين من أجل استخراج المعرفة الضمنية وقد تعمل على تطوير الابداع التنظيمي. يعتمد هذا البحث على جمع بيانات واسعة النطاق لأن للشركة مديرية مركزية بالعاصمة ولها خمسون "50" مديرية فرعية موزعة عبر ولايات الوطن. شمل مجتمع البحث مديري المستويات الثلاث للإدارة وفئة قليلة من الموظفين التقنيين.

تم اختيار نهج العينات غير احتمالية، تحديدا استخدامنا تقنية "العينة الغرضية" (المهادفة) , (Etikan , Musa, & Alkassim, 2016) حيث يقوم الباحث باختيار المشاركين بسبب قدرتهم المحددة على تقديم إجابات للأسئلة التي يتم التحقيق فيها من قبل الأشخاص الذين يستطيعون ويرغبون في تقديم المعلومات بحكم المعرفة أو الخبرة. تسمى أيضا بأخذ عينات الحكم (Etikan , Musa, & Alkassim, 2016, p. 2) ولتوضيح أكثر للاستراتيجية المتخذة في العينة المستهدفة في دراستنا تم اختيار طريقة العينة غير المتجانسة Maximum Variation Sampling، فحسب (Saunders , Lewis , & Thornhill, 2009, pp. 239-240) هي شكل من أشكال أخذ العينات الهادفة باختيار المشاركين بخصائص متنوعة لضمان أقصى قدر من التباين والاختلاف عند جمع البيانات، فالبيانات المجمعة تمكّن من توثيق التفرد، واختلاف الحالات هو في الواقع قوة. على سبيل المثال، في دراستنا قمنا بتحديد الخصائص المتنوعة أي المعايير قبل اختيارنا للعينة لتعيين ووصف صفات عمال المعرفة من منظور النهج التقني لإدارة المعرفة تحديدا لرأسمال الفكري لشركة اتصالات الجزائر التي يمكن تحديدها في المستويات الثلاثة للإدارة.

تم تصميم الأسئلة الأولية باللغة العربية، ولأجل تعزيز معدل الاستجابة، تمت ترجمة العناصر إلى اللغة الفرنسية، خضعت مسودة الاستبيان للتحكيم الأكاديمي الذي يشمل خمسة أساتذة يجيدون اللغتين العربية والفرنسية من قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. بالإضافة إلى ذلك، تم السعي للحصول على آراء أربعة مديرين لتقييم ما إذا كانت عناصر الاستبيان واضحة ومفهومة. بناءً على الخطوتين المذكورتين أعلاه، تم إعداد نسخة نهائية من الاستبيان لجمع البيانات الأولية. وبالتالي، تم التأكد من صحة كل من الوجهة والمحتوى.

تم إرسال النسخة المحسنة عبر شبكة LinkedIn والبريد الإلكتروني، ويدويًا إلى مديري المستويات الثلاثة وفئة قليلة من الموظفين التقنيين. تم توزيع 350 استمارة ورقية في مجموعة من مديريات ووكالات الشركة في كل من العاصمة، ولاية وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، عين تموشنت، معسكر، البيض وسعيدة. بلغ العدد الإجمالي الذي تم جمعه من الاستمارات الكاملة والقابلة للاستخدام 302 بمعدل استرداد 51.3%، منها 197 استبانة مدارة ذاتيا، في حين بلغ عدد الاستبانة الإلكترونية المدروسة 105 بعد استبعاد غير الملائمة منها من أصل 239 مرسله عبر الإنترنت إلى مديري المستويات الثلاثة. قد تم التركيز على مدراء الإدارة العليا والوسطى باعتبارهم قادة، ويعتمدون على الاتصال الرأسي والأفقي لأنهم في أعلى الهرم الإداري، ولهم دور مهم في أتمتة العمليات التنظيمية. وتضيف (Berraies, 2019b) دورهم في رعاية عملية استخراج المعرفة، كما لديهم مؤهلات فنية وإدارية مهنية، ويتحملون المسؤوليات المرتبطة بتطوير العمليات التنظيمية والخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (14): النموذج المفاهيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

3. تطوير المقاييس

يشتمل نموذج البحث على أربعة بناءات (أبعاد رأس المال الفكري، استخراج المعرفة الضمنية، الابداع التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال) ويتم قياس كل بناء بمجموعة مؤشرات. في هذه الدراسة، تم استعارة جميع مؤشرات القياس البالغ عددها 39 من البحث الحالي. مع ذلك، تم إجراء تعديلات طفيفة في صياغة الأسئلة لمواءمتها مع شركة الاتصالات. ترد مصادر أدوات القياس في الجدول أدناه، تم اعتماد جميع العناصر من الدراسات الموجودة لتحسين صحة المحتوى.

الجدول رقم (05): مصادر إعداد الفقرات

| المصدر | عدد العوامل | البناء |
|--|-------------|----------------------------------|
| (Kianto , Sáenz , & Aramburu, 2017), (Allameh, 2018), (Barão , de Vasconcelos, Rocha , & Pereira, 2017), (Seleim & Khalil, 2011) . | 6 | رأس مال الفكري رأس مال البشري |
| (Slađana & Sven, 2018) | 6 | رأس مال العلائقي |
| (Seleim & Khalil, 2011), (Ramadan , Dahiyat, Bontis , & Al-Dalahmeh, 2017), (Buenechea-Elberdin , Sáenz, & Kianto, 2018) | 6 | رأس مال الهيكلية |
| (Andreeva & Kianto, 2011), (Huang & Li, 2009) | 7 | استخراج المعرفة الضمنية |
| (Berraies, 2019b), (Almutirat, 2020) | 7 | الابداع التنظيمي |
| (Gold , Malhotra, & Segars, 2001), (Tippins & Sohi, 2003), (Bayo-Moriones & Lera-López, 2007), (Lin, 2007), (Sheng, 2019), (Berraies , Lajili , & Chtioui, 2020) | 7 | تكنولوجيا المعلومات والاتصال |

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع للدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية للعينة

1. تحليل خصائص العينة:

تم فحص تركيبة الخصائص الديموغرافية لعينة البحث باستخدام برنامج IBM SPSSV.26 تكونت عينة الدراسة بشكل رئيسي من 192 الذكور بنسبة 63.6%، والنسبة المتبقية 36.4% تمثل الاناث وغالبية أفراد العينة متعلمين تعليماً عالياً وأصحاب كفاءات حيث مثلت 51% الأفراد الذين معهم مؤهل مهندس/ماستر فما فوق، وهذه النسبة تدل على تقلد المناصب العليا من قبل الذكور. شملت العينة نسبة 15.9% من مناصب مدير المستوى الأعلى (أي المديرين التنفيذيين)، 36.1% مثلت مستوى الإدارة الوسطى (أي مديري الأقسام الرئيسية)، 23% ومستوى الإدارة الدنيا (أي رؤساء الأقسام والمشرفون)، كذلك الموظفون التقنيون بلغت النسبة 24.5%. وبالتالي، نلاحظ تم استهداف فئة معتبرة للمديرين المستوى الأول والثاني كان المجموع 228 بنسبة 75.5% هذا

يعني أن غالبية أفراد العينة من المشاركين تشمل أصحاب المناصب القيادية العليا خاصة مع استخدام شبكات Internet و Intranet عبر مختلف فروع الشركة بولايات مختلفة. وبالتالي ساهمت هذه التقنيات بتسهيل الاتصال والتفاعلات بين الموظفين والمديرين والمرؤوسين بدوره يؤدي لتشكيل رأس مال فكري قوي على مستويات إدارية مختلفة. فيما يتعلق بالخبرة المهنية نلاحظ أن 52.3% من المبحوثين لهم خبرة ما بين خمس إلى خمسة عشر [5-15] وهي نسبة تدل على تولى المناصب القيادية في المستويات الثلاثة للإدارة في فترة قياسية واعتماد شركة اتصالات الجزائرية على الطاقات الشابة. المعرفة والتكامل والمشاركة والنشر والتطبيق، يتم إجراؤها بشكل جماعي من خلال جهود على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم (06) تحليل الخصائص العينة الديموغرافية

| النسبة (%) | التكرار | الخصائص العينة |
|------------|---------|----------------------|
| | | الجنس |
| 63.6 | 192 | ذكر |
| 36.4 | 110 | أنثى |
| | | المؤهل العلمي |
| 12.9 | 39 | ثانوي |
| 36.1 | 109 | ليسانس |
| 51.0 | 154 | مهندس/ ماستر فما فوق |
| | | الخبرة المهنية |
| 16.9 | 51 | 5 سنوات فأقل |
| 52.3 | 158 | [5-15] |

| | | |
|-----------------------|-----|---|
| 14.9 | 45 |]25-15] |
| 15.9 | 48 | 25 سنة فأكثر |
| المركز الوظيفي | | |
| 15.9 | 48 | مدير المستوى الأعلى |
| 36.1 | 109 | مدير تكنولوجيا المعلومات - المستوى المتوسط |
| 23.5 | 71 | مدير تكنولوجيا المعلومات - المستوى التنفيذي |
| 24.5 | 74 | موظف تقني |

المصدر: مخرجات برنامج IBM SPSS.V26

2. صدق وثبات الاستبانة:

في المرحلة الأولى، وقبل توزيع الاستبانة تم تقييم Cronbach's α لمعرفة الاستقرار وصدق نتائج العينة الاستطلاعية، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرات متعددة على فترات زمنية. أجرينا تحليل Cronbach's α باستخدام البرنامج الاحصائي IBM SPSS.V26 وأشارت نتيجة مخرجات الجدول 5 إلى أن Cronbach's α أكبر من 0.7.

الجدول رقم (07) تحليل موثوقية الاستبانة

| عدد المؤشرات | معامل الثبات Cronbach's α |
|--------------|----------------------------------|
| 39 | 0.968 |

المصدر: مخرجات برنامج IBM SPSS.V26

المبحث الثاني: النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية

يتم من خلال هذا المبحث كخطوة أولى التقييم القياسي لنموذج البحث، من خلال تحليل العامل الاستكشافي لفحص صحة تقارب كل من البنيات العاكسة لمكونات رأس مال الفكري وباقي البنات، بالإضافة لتحليل العامل

التأكيدي للتأكد من موثوقية وصلاحيه والمصدقية التمييزية لنموذج القياس لبناء الترتيب الأدنى. في الخطوة الثانية تمت عملية تقييم نموذج القياس للبناء العاكس للدرجة الثانية، باختبار المصدقية التمييزية للبناءات وصلاحيه التمييز.

المطلب الأول: التقييم القياسي لنموذج البحث:

تطبق الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية PLS لاختبار نموذج الدراسة مع تقدم نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، فقد أصبح نهجًا منتشرًا بشكل متزايد لاختبار النظرية في عدد كبير من التخصصات الأكاديمية (Hwang , Sarstedt, Cheah, & Ringle, 2020) ، مثل إدارة المعرفة (Allameh, 2018). تم تفضيل PLS-SEM نظرًا لقدرتها على نمذجة علاقات متعددة في وقت واحد. على وجه التحديد، يتمثل الهدف الرئيسي ل PLS-SEM في التنبؤ وشرح بنية الهدف الرئيسية و / أو تحديد التركيبات السابقة ذات الصلة (Mahmood & Mubarik, 2020) ويؤكد كل من (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019) أن طريقة PLS-SEM تساعد على التنبؤ بمجموعة محددة من العلاقات المفترضة التي تعظم التباين المفسر أي تنبئي أكثر منه تفسيري.

تتضمن الدراسة نوعًا انعكاسيًا لنموذج عالي المستوى (أي بنية من الدرجة الثانية)، لهذا تم إجراء تحليل البيانات باستخدام أداة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) تسمى SmartPLS.3 لتقييم أداة القياس والنموذج المفاهيمي في وقت واحد، تم اعتبار هذا النهج مناسبًا لأن PLS يسمح باختبار النماذج عالية المستوى، لأنه كل نموذج PLS-SEM يحتوي على مجموعتين من المعادلات، الأولى عبارة عن نموذج قياس والثانية نموذج هيكلية.

يعد نموذج القياس ضروريًا للإشارة إلى ما إذا كان النموذج الهيكلية اللاحق ممكنًا (Slađana & Sven, 2018). اقترح الباحثون عدة طرق لتحديد وتقدير البنيات ذات الترتيب الأعلى في PLS-SEM. وأبرزها نهج المؤشرات المتكررة (الموسعة) والنهج المكون من مرحلتين (Ringle , Sarstedt, & Straub, 2012). قام

(Becker , Klein, & Wetzels, 2012) بتقييم كلا النهجين للتركيبات عالية المستوى من النوع الانعكاسي في دراسة محاكاة واسعة النطاق. أظهرت نتائجهم أن نهج المؤشرات المتكررة (الموسعة) ينتج عنه تحيزات أصغر في تقدير نموذج قياس بناء الترتيب الأعلى (أي العلاقات بين مكونات الترتيب الأدنى والأعلى). على النقيض من ذلك، يُظهر النهج المكون من مرحلتين استردادًا أفضل لمعلومات المسارات. في حين يوصي Sarstedt M. (Hair , Cheah, Becker, & Ringle, 2019, p. 199) في دراستهم القيمة باختيار النهج الذي يتماشى بشكل أفضل مع هدف البحث، لأن المؤشرات المتكررة والنهج المكون من مرحلتين عادةً ما يؤدي إلى نتائج متشابهة للغاية عندما تكون أحجام العينات كبيرة بدرجة كافية. نظرًا لأن هذا البحث يتعامل مع مكونات رأس مال الفكري كحزمة واحدة، وقع اختيارنا على النهج المكون من مرحلتين في الدراسة، فقد أنشأنا بنية من الدرجة الثانية لتجميعها معًا. وأجرينا تقييمًا لنموذج القياس لمكونات الدرجة الأولى والثانية.

1. تحليل العامل الاستكشافي لبنى البحث EFA :

تبدأ المرحلة الأولى من نهج المرحلتين، بتطبيق نهج المؤشرات المتكررة القياسي واختباره لتقييم التحميلات الخارجية فقط دون التحقق من اتساق النموذج أو موثوقيته استنادًا إلى الجدول 8. في المرحلة الثانية، يتم استخدام درجات البناء كعناصر في نموذج قياس بناء الترتيب الأعلى (المرحلة الثانية). يتم تقدير درجات المتغيرات الكامنة وإضافتها إلى ملف البيانات الأصلي للخطوة الثانية، حيث يتم تقدير درجات أقل ليتم دمج بنى الترتيب كعناصر لبناء الدرجة الثانية (مما يجعلها بنية ذات ترتيب أدنى) (Becker , Klein, & Wetzels, 2012).

أ. معامل التحميل:

فيما يتعلق ببناء الصلاحية، تم استخدام تحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis. يفترض تحليل العوامل الاستكشافية أن أي مؤشر/ قياس متغير ما، قد يرتبط بأي عامل، لهذا عند تطوير مقياس قياس، قد يستخدم الباحثون تحليل العوامل الاستكشافية لدراسة الهيكل الأساسي للمقاييس متعددة العناصر. لتحديد معاملات التحميل الخارجية لاختبار صحة التقارب للبنىات العاكسة لمكونات رأس مال الفكري، واستخراج المعرفة الضمنية، الابداع التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حيث تحديد الأبعاد الموجودة في عناصر القياس. تم اعتماد النهج المنفصل المكون من مرحلتين (Becker , Klein, & Wetzels, 2012) للدراسة الحالية مع الوضع A كطريقة للقياس، بسبب وجود بنية عاكسة من الدرجة الثانية. تم تقييم صحة التقارب في المرحلة الأولى والثانية بفحص التحميلات الخارجية لنموذج القياس العاكس (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019). من المرغوب فيه تحميلات معيارية تزيد عن 0.70 (Hair, Hult, Ringle , & Sarstedt, 2017)

ب. المتوسطات والانحرافات المعيارية:

تم وصف الإجابات لمعرفة موقف ورأي المستجوبين تجاه كل سؤال أو العامل وأهميته، حيث يتم تقدير المتوسط والانحراف المعياري لكل عامل. في حين أن المتوسط يوضح الاتجاه المركزي للبيانات، فإن الانحراف المعياري يقيس التشتت، والذي يوضح الانتشار أو التباين في البيانات. تم تحديد مستوى كل عنصر من خلال الصيغة التالية: أعلى نقطة في مقياس Likert عدد المستويات المستخدمة (5 - 1) / 3.33، حيث يعكس 1-2.33 مستوى "منخفض"، 3.67-2.34 يعكس مستوى "متوسط" و3.68-5 مستوى "عالي" (Obeidat

, Al-Suradi , Masa'deh , & Tarhini, 2016, p. 1225)

الجدول رقم (08): تحليل العوامل الاستكشافية

| التحميل Loadings | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البناء | المرحلة الأولى |
|---------------------|---------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | | | | رأس مال البشري | |
| 0.724 | متوسط | 1.038 | 3.493 | ر.ب 1 | |
| 0.867 | متوسط | 0.972 | 3.421 | ر.ب 2 | |
| 0.788 | متوسط | 1.012 | 3.487 | ر.ب 3 | |
| 0.798 | متوسط | 0.937 | 3.523 | ر.ب 4 | |
| 0.809 | متوسط | 0.915 | 3.553 | ر.ب 5 | |
| 0.789 | متوسط | 1.107 | 3.368 | ر.ب 6 | |
| | | | | رأس مال العلائقي | |
| 0.777 | متوسط | 0.871 | 3.646 | ر.ع 1 | |
| 0.782 | متوسط | 0.850 | 3.675 | ر.ع 2 | |
| 0.701 | متوسط | 1.071 | 3.603 | ر.ع 3 | |
| 0.814 | متوسط | 1.014 | 3.626 | ر.ع 4 | |
| 0.764 | متوسط | 1.032 | 3.636 | ر.ع 5 | |
| 0.766 | متوسط | 0.944 | 3.642 | ر.ع 6 | |
| | | | | رأس مال الميكلي | |
| 0.777 | عالي | 0.980 | 3.861 | ر.هـ 1 | |
| 0.832 | عالي | 0.940 | 3.808 | ر.هـ 2 | |
| 0.861 | متوسط | 1.046 | 3.556 | ر.هـ 3 | |

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| 0.813 | متوسط | 1.028 | 3.623 | ر.هـ 4 |
| 0.692 | متوسط | 0.988 | 3.454 | ر.هـ 5 |
| 0.713 | متوسط | 1.060 | 3.381 | ر.هـ 6 |

المرحلة
الثانية

رأس مال الفكري

| | | | | |
|-------|--|-------|-------|------------------|
| 0.864 | | 1.000 | 0.000 | رأس مال البشري |
| 0.877 | | 1.000 | 0.000 | رأس مال العلائقي |
| 0.891 | | 1.000 | 0.000 | رأس مال الهيكلي |

تكنولوجيا المعلومات

والاتصال

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.768 | متوسط | 0.984 | 3.632 |
| 0.877 | متوسط | 0.951 | 3.581 |
| 0.880 | متوسط | 0.964 | 3.599 |
| 0.870 | متوسط | 0.946 | 3.632 |
| 0.825 | عالي | 1.040 | 3.689 |
| 0.745 | عالي | 1.035 | 3.758 |
| 0.710 | عالي | 1.018 | 3.719 |

الابداع التنظيمي

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.761 | متوسط | 0.982 | 3.500 |
| 0.780 | متوسط | 1.026 | 3.427 |
| 0.766 | متوسط | 0.893 | 3.626 |
| 0.859 | متوسط | 0.916 | 3.526 |
| 0.822 | متوسط | 0.940 | 3.649 |
| 0.795 | عالي | 0.946 | 3.788 |
| 0.826 | عالي | 0.919 | 3.762 |

استخراج المعرفة
الضمنية

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.849 | متوسط | 1.049 | 3.344 |
| 0.860 | متوسط | 1.067 | 3.364 |
| 0.822 | متوسط | 1.079 | 3.520 |
| 0.783 | متوسط | 1.066 | 3.493 |
| 0.728 | متوسط | 1.049 | 3.434 |
| 0.838 | متوسط | 1.130 | 3.242 |
| 0.862 | متوسط | 1.169 | 3.182 |

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS 3

أظهرت نتائج مخرجات برنامج SMART PLS 3 أن العناصر ذات موثوقية، من خلال التأكد من أن عامل التحميل لكل عنصر أكبر من 0.7 (Hair, Hult, Ringle , & Sarstedt, 2017). كما هو مبين في الجدول 8. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم العمل الجماعي والمؤتمرات الالكترونية إلى حد كبير في قطاع تكنولوجيا المعلومات حيث كانت درجات المتوسطات الحسابية عالية 3.758 وهذا ما أكدته المستويات العالية لمتوسط رأس مال الهيكلية 3.861 الممثلة لعنصر امتلاك أنظمة المعلومات. تشير هذه المؤشرات إلى اعتماد شركة اتصالات الجزائر على الوسائل التكنولوجية التي توفر بشكل متزايد فرصًا لتشكيل رأس مال فكري قوي بالخصوص بعد رأس مال الهيكلية. ومع ذلك، وُجد أن مساهمة عنصر تكوين الشبكات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات في الابداع التنظيمي له درجة متوسطة، وهذا يفسر أن الشركة تركز على تكوين رأس مال الفكري وتشارك حاليًا في الحفاظ على مستوى معين لتطوير الابداع التنظيمي.

2. تقييم نموذج القياس باستخدام تحليل العامل التأكيدى CFA للبنى العاكسة:

تمثل الخطوة الأولى في النهج المنفصل المكون من مرحلتين في إجراء تحليل العامل التأكيدى للتحقق من الموثوقية والصلاحية لنموذج القياس للبنى العاكسة ذات الترتيب الأدنى (المرحلة الأولى)، لأن نماذج القياس الانعكاسية تعد تركيبات كامنة مركبة يُفترض أن تكون عناصرها (مؤشرات المقاسة) مؤثرة أو متأثرة أو ناجمة عن المتغير الكامن الأساسى (Sarstedt M. , Hair, Ringle, Thiele , & Gudergan, 2016) . يعتمد تقييم المكونات ذات الترتيب الأدنى على معايير الموثوقية والصلاحية القياسية لنماذج القياس العاكسة ذات الترتيب المنخفض (Becker , Klein, & Wetzels, 2012).

أ. موثوقية البناء:

يمكن قياس موثوقية البناء "الاتساق الداخلى" بطريقتين - ألفا كرونباخ (α) والموثوقية المركبة (ρ_c). تظهر قيم ألفا كرونباخ للأبنية الثلاثة ذات الترتيب الأدنى في الجدول 9، والتي تكون جميعها أعلى من قيمة العتبة 0.7، على النحو الموصى به من قبل (Hair, Hult, Ringle , & Sarstedt, 2017, p. 136) ، مما يدل على أن العناصر كانت موثوقة.

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية. من خلال الجدول 9، تقع قيم الموثوقية المركبة ضمن النطاق المقترح من 0.7 إلى 0.95، مما يشير إلى مقاييس الموثوقية المقبولة (Hair Jr, Howard, & Nitzl, 2020) . في حين إذا كانت قيم الموثوقية 0.95 أو تجاوزتها كل من ألفا كرونباخ (α) والموثوقية المركبة (ρ_c)، فإن العناصر الفردية تقيس نفس المفهوم، وبالتالي لا تشمل التنوع المطلوب لضمان صحة التركيبات متعددة العناصر.

ب. الصلاحية المتقاربة:

المقياس الشائع لتحديد الصلاحية المتقاربة على مستوى البناء هو متوسط التباين المستخرج (AVE). يتم تعريف هذا المعيار على أنه القيمة المتوسطة الكبرى للأحمال المربعة للعناصر المرتبطة بالبناء (أي مجموع الأحمال المربعة مقسومًا على عدد العناصر) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). لذلك، فإن AVE يعادل متوسط القيمة المشتركة بين البنية ومؤشراتها الفردية. معيار AVE هو أن تكون القيمة (0.50%) أو أعلى (Hair Jr, Howard, & Nitzl, 2020). بناء على معطيات الجدول 9، تتراوح قيمة AVE للبنى من 0.591 إلى 0.666، مما يدل على أن كل بناء من التركيبات يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها البعض.

الجدول رقم (09): إحصائيات الموثوقية والصلاحية- الترتيب الأدنى-

| البناء | العناصر | ألفا كرونباخ (α) | الموثوقية المركبة (ρ_C) | متوسط التباين المستخرج AVE |
|------------------------------|---------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 7 | 0.913 | 0.931 | 0.666 |
| رأس مال بشري | 6 | 0.885 | 0.913 | 0.635 |
| رأس مال علائقي | 6 | 0.861 | 0.896 | 0.591 |
| رأس مال الهيكلية | 6 | 0.873 | 0.905 | 0.616 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

ج. المصادقية التمييزية: Discriminant Validity

عند الانتهاء من جميع المراحل، تحققنا من الصلاحية التمييزية وهي المدى الذي يكون فيه البناء مختلفًا حقًا عن البنات الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية. وبالتالي، فإن إنشاء صلاحية تمييزية يعني أن البناء فريد من نوعه ويلتقط ظواهر لا تمثلها بنات أخرى في النموذج (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). يقدم برنامج

SMART PLS.3 معيار (Fornell & Larcker, 1981) لتحديد ما إذا كان ما إذا كان الجذر التربيعي

AVE لكل بنية أكبر من ارتباطه بالبناءات الأخرى.

الجدول رقم (10): الارتباطات بين البناءات

| البناء | رأس مال البشري | تكنولوجيا المعلومات والاتصال | رأس مال العلائقي | رأس مال الهيكلية |
|------------------------------|----------------|------------------------------|------------------|------------------|
| رأس مال البشري | 0.797 | | | |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 0.578 | 0.813 | | |
| رأس مال العلائقي | 0.658 | 0.609 | 0.769 | |
| رأس مال الهيكلية | 0.650 | 0.738 | 0.671 | 0.785 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

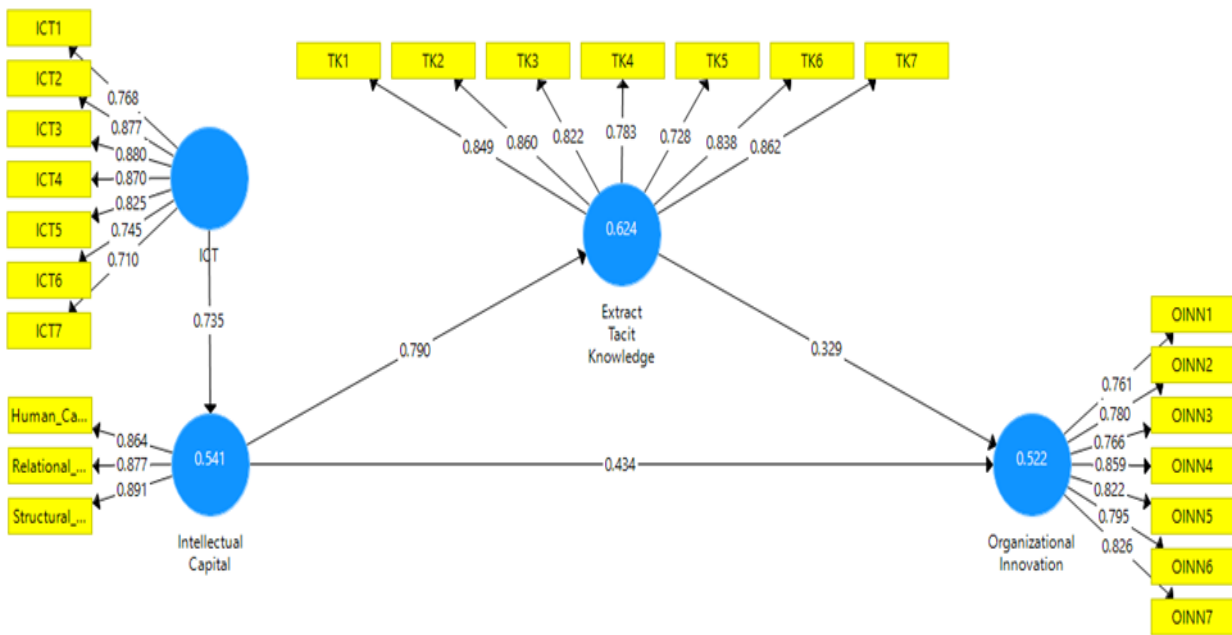
من خلال الجدول-8- نلاحظ أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل بنية جميع البنات له قيمة عالية مع نفسه مقارنة مع باقي العوامل، مما يؤكد الصلاحية التمييزية لأن جميع العناصر تحتوي على عناصر تحميل قوية على بنياتها. بشكل عام، أظهر نموذج القياس صلاحية تمييز كافية. وبالتالي تم تأكيد الصلاحية التمييزية للبنى. كما هو مبين ضمن النتائج، كانت جميع ارتباطات البناء أقل من 0.813 كان حيث كانت النسبة الأكبر لبناء تكنولوجيا المعلومات والاتصال 66.6%. أي الارتباط التربيعي من تبين كل رأس مال البشري، رأس مال العلائقي ورأس مال الهيكلية يتم شرحه من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تم إثبات صحة التمايز.

المطلب الثاني: نموذج القياس للبناء العاكس الدرجة الثانية:

ركز تقييم النموذج أولاً على نموذج القياس الانعكاسي للمكونات ذات الترتيب الأدنى لمكونات رأس مال الفكري وبنية تكنولوجيا المعلومات، والتي، كما لوحظ سابقاً، تفي بجميع المعايير ذات الصلة (الاتساق الداخلي، والصلاحية المتقاربة). في المرحلة الثانية، كما هو مقترح في النهج المكون من مرحلتين، تم حفظ المتغيرات الكامنة

(LVs) ل (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي) التي تم التقاطها في المرحلة الأولى في ملف البيانات الأصلي، لإنشاء وتقدير نموذج المرحلة الثانية كما هو موضح في الشكل رقم 14. حيث تظهر مكونات رأس مال الفكري كعناصر كامنة للتركيبات العاكسة ذات الترتيب الأدنى.

الشكل رقم: (15): نموذج الخطوة الثانية من نهج المرحلتين المنفصلتين



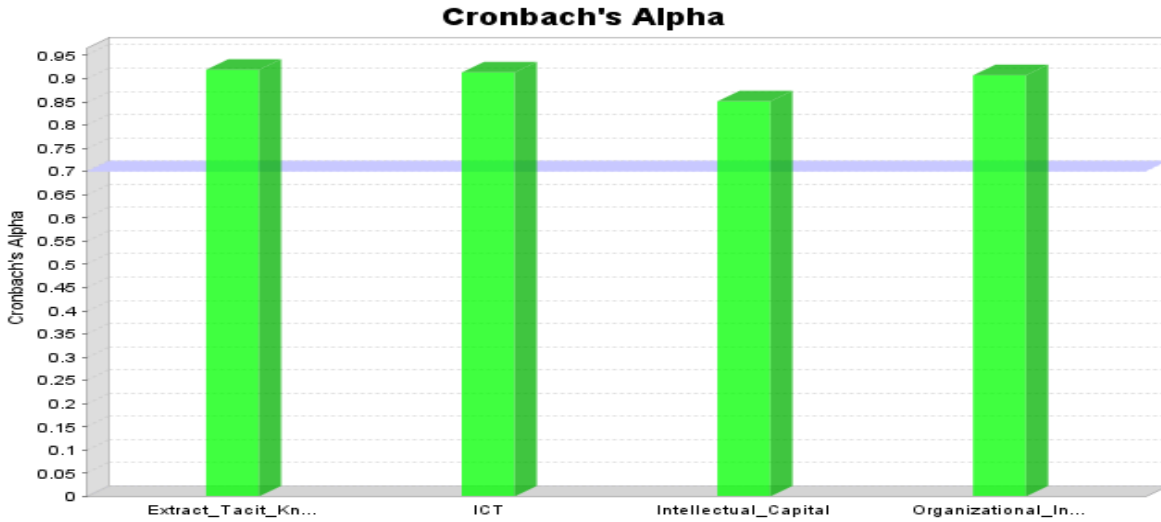
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

الجدول رقم (11): إحصائيات الموثوقية والصلاحية- الترتيب الأعلى-

| البناء | العناصر | ألفا كرونباخ (α) | الموثوقية المركبة (ρ_C) | متوسط التباين المستخرج AVE |
|-------------------------|---------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| * رأس مال الفكري | 3 | 0.851 | 0.909 | 0.770 |
| استخراج المعرفة الضمنية | 7 | 0.919 | 0.935 | 0.675 |
| الابداع التنظيمي | 7 | 0.907 | 0.926 | 0.643 |

* تم التقاط ثلاث عناصر من المرحلة الأولى المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

الشكل رقم (16): ألفا كرونباخ (α)



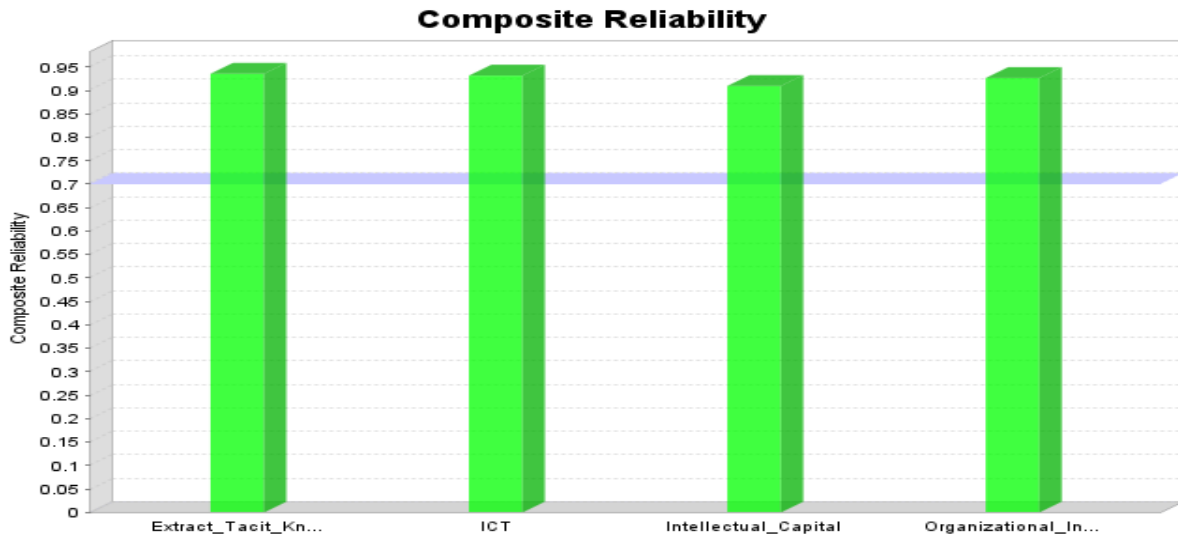
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

يبدأ تقييم نتائج المرحلة الثانية وفق نهج المكون من مرحلتين (Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012)

ذو الترتيب الأعلى في PLS-SEM، بنموذج القياس البناء التكويني لرأس المال الفكري، بعد تحديد البيانات الأصلية لرأس مال البشري، رأس مال العلائقي ورأس مال الهيكلية وإضافتها كمتغيرات جديدة إلى مجموعة البيانات. وتم إجراء التحليل مرة أخرى والنتائج موضحة في الجدول -8- لتحليل العوامل الاستكشافية.

وجدنا أن التحويلات 0.864 لرأس مال البشري و0.877 لرأس مال العلائقي و0.891 لرأس مال الهيكلية مرتفعة، مما مكننا من إنشاء موثوقية "الاتساق الداخلي" لرأس مال الفكري كبناء من الدرجة الثانية ألفا كرونباخ (α)، والتي كانت جميعها أعلى من قيمة العتبة بقيمة 0.851 والموثوقية المركبة بلغت 0.909 وهي أعلى من 0.7 (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019). وAVE يبلغ 0.834 وهي نتيجة أعلى من القيمة الحرجة 0.5. بالمثل، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج لاستخراج المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي على التوالي 0.675 إلى 0.643 مما يشير إلى صلاحية مقاربة جيدة.

الشكل رقم (17): والموثوقية المركبة (ρ_C)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

المصدقية التمييزية: Discriminant Validity

عد الانتهاء من جميع المراحل، تحققنا من الصلاحية التمييزية وهي المدى الذي يكون فيه البناء مختلفًا حقًا عن البنات الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية. وبالتالي، فإن إنشاء صلاحية تمييزية يعني أن البناء فريد من نوعه ويلتقط ظواهر لا تمثلها بنات أخرى في النموذج (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). يقدم برنامج SMART PLS 3 معيار (Fornell & Larcker, 1981) لتحديد ما إذا كان ما إذا كان الجذر التربيعي AVE لكل بنية أكبر من ارتباطه بالبنات الأخرى. وهكذا يتم تأكيد الصلاحية التمييزية للبنى.

الجدول رقم (12): الارتباطات بين البنات

| الابداع التنظيمي | رأس مال الفكري | تكنولوجيا المعلومات والاتصال | استخراج المعرفة الضمنية | البناء |
|------------------|----------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | | 0.822 | استخراج المعرفة الضمنية |
| | | 0.813 | 0.709 | تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| | 0.878 | 0.735 | 0.790 | رأس مال الفكري |
| 0.802 | 0.694 | 0.736 | 0.672 | الابداع التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

كما هو مبين في الجدول 9، كانت جميع ارتباطات البناء أقل من 0.878 كان الجذر التربيعي لـ AVE لكل بنية أكبر من الارتباط بين أي زوج من العوامل، مما يؤكد الصلاحية التمييزية لرأس مال الفكري. أيضًا، تحتوي جميع العناصر على عوامل تحميل قوية على بنيتها. بشكل عام، أظهر نموذج القياس صلاحية تمييز كافية.

استنادًا إلى معيار نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية HTMT، الطريقة التي أوصى باستخدامها هي نسبة الارتباطات غير المتجانسة (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015, p. 121). أوصى الباحثون بتقييم نسبة غير متجانسة الصورة الفردية HTMT للارتباطات، وهو متوسط ارتباطات الطريقة غير المتجانسة (أي، ارتباطات العناصر عبر التركيبات التي تقيس الظواهر المختلفة)، وأعتبر نهج HTMT تقديرًا للعلاقة الحقيقية بين بنائين، إذا تم قياسهما تمامًا (أي إذا كانا موثوقين تمامًا). يمكن للباحثين تطبيق درجات القطع مثل 0.85 و 0.90. وفق معيار HTMT (رأس مال الفكري، استخراج المعرفة الضمنية) = 0.890 (رأس مال الفكري، الابداع التنظيمي) = 0.779 وبالتالي يمكن إنشاء صلاحية تمييزية أقل من عتبة الحد الأدنى البالغ 0.85.

الجدول رقم (13): تقييم صلاحية التمييز باستخدام معيار HTMT

| رأس مال الفكري | تكنولوجيا المعلومات والاتصال | استخراج المعرفة الضمنية | HTMT |
|----------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| | | 0.767 | تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| | 0.825 | 0.890 | رأس مال الفكري |
| 0.779 | 0.807 | 0.727 | الابداع التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتقييم النموذج الهيكلي للبناء العاكس الأعلى رتبة، يشمل تقييم مشاكل التداخل الخطي، معاملات مسار النموذج واختبار القوة التنبؤية بقياس معامل التحديد R^2 وحجم التأثير f^2 . في المرحلة الثانية تتم مناقشة النتائج المتوصل إليها مع توضيح المساهمات النظرية والعلمية للدراسة.

المطلب الأول: تقييم النموذج الهيكلي للبناء العاكس الأعلى رتبة

اعتمدت الدراسة على طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار الفرضيات. تم استخدام Smart PLS.3 لإجراء تحليل البيانات. اخترنا هذا النهج لأسباب متعددة. أولاً، الهدف هو التنبؤ وشرح بنية الهدف الرئيسية وتحديد التركيبات السابقة ذات الصلة. ثانياً، يسمح هذا النهج بتقييم كل من النماذج الهيكلية والقياسية في وقت واحد. ثالثاً، لتفادي تعدد العلاقات بالنموذج الهيكلي، يسمح برنامج Smart PLS 3.0 إدراج نموذج بمكون ذو درجة ثانية حتى يصبح النموذج أكثر سهولة للفهم (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019). بالمثل أكدت دراسة (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan, 2020) التركيز التنبئي للنموذج أو طبيعة البيانات المركبة القائمة على النموذج.

1.1. تقييم مشاكل التداخل الخطي في النموذج الهيكلي:

عند ارتباط البنيات المستقلة ارتباطاً وثيقاً، فإن قيم β لهذه المتغيرات ستكون قابلة للتبادل، وتجعل العلاقة الخطية متعددة/متداخلة ويصعب تقييم الأهمية الفردية لكل بنية مستقلة في النموذج. يؤدي هذا الموقف إلى زيادة الخطأ القياسي لمعاملات العلاقة الخطية المتداخلة Multicollinearity. بينما أوصى (Hair Jr, Howard, & Nitzl, 2020) و (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019) أن قوة ارتباط المباني ذات الترتيب الأدنى قد تتسبب في مشكلة التداخل الخطي، والحل الموصى به هو إنشاء بنيات ذات ترتيب أعلى من خلال دمج التركيبات

المنفصلة في بنيات ذات ترتيب أدنى متشابهة. ولهذا سيتم تجاوز هذه الخطوة بسبب وجود بنية ذات الترتيب الأعلى لرأس مال الفكري.

2.1. معاملات مسار النموذج الهيكلي

باعتقاد نموذج قياس مقبول، شرعنا في المرحلة الثانية بتقييم تحليل معاملات المسار، التقييم مشابه لتقييم معاملات الانحدار. على غرار تحليل وزن المؤشر، يسمح استخدام تقنية البسترة Bootstrapping على تكرار 5000 لنموذج مسار المرحلة الثانية لتقييم أهمية كل معامل من معاملات المسار (Tenenhaus , Vinzi, Chatelin , & Lauro, 2005) ، التي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات (hypothesized relationships).

تحتوي معاملات المسار على قيم معيارية، لها قيم موحدة تقريبا بين +1 و-1، تمثل المعاملات المسار المقدره القريبة من +1 علاقات إيجابية قوية، وعكسها القيم السالبة. إن افتراض مستوى دلالة قدره 0.05، يجب أن تكون قيمة P أصغر من 0.05 حتى تكون ذات دلالة معنوية (Hair, Hult, Ringle , & Sarstedt, 2017).

الجدول رقم (14): نتائج معامل مسار النموذج الإنشائي (العلاقات المباشرة)

| العلاقات | التأثير المباشر | فترات الثقة 95% | قيمة ت | القيمة الاحتمالية | الدلالة الاحصائية |
|-------------------|-----------------|-----------------|--------|-------------------|-------------------|
| | β | CI 95% | t | p - value | p < 0.05 |
| H1 ICT -> IC | 0.735 | [0.676-0.791] | 25.110 | 0.000 | دعم الفرضية 1 |
| H2 IC -> ETK | 0.790 | [0.731-0.838] | 29.080 | 0.000 | دعم الفرضية 2 |
| H3 IC -> O. Inno | 0.434 | [0.142-0.497] | 5.483 | 0.000 | دعم الفرضية 3 |
| H4 ETK -> O. Inno | 0.329 | [0.280-0.594] | 3.661 | 0.000 | دعم الفرضية 4 |

ملاحظات: البسترة (n = 5000) / ICT: ت.م.ا.؛ ! / IC: فكري / ETK: استخراج المعرفة الضمنية / O. Inno: الابداع التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

كما يشير الجدول 13، والذي يوضح أن الفرضية الأولى تم دعمها حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير إيجابي وعميق على رأس مال الفكري:

($\beta=0.735$ ، $t=25.110$ ، $p < 0.05$) فترات الثقة 95٪: [0.676-0.791] كان مختلفًا بشكل كبير عن الصفر يشير إلى أن الفرضية المعنية مدعومة عند مستوى أهمية 0.95.

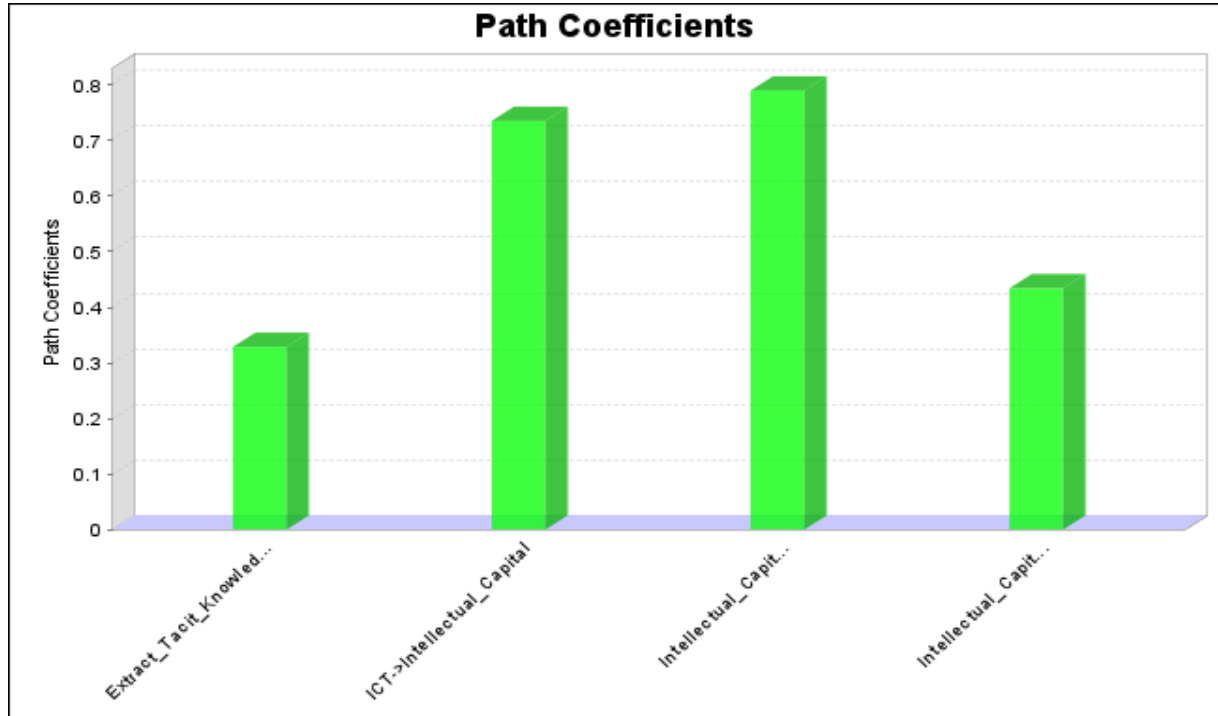
في الواقع، تسلط النتائج الضوء على وجود صلة إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري واستخراج المعرفة الضمنية وهو ما تؤكدته النتائج الإحصائية: ($\beta=0.790$ ، $t=29.080$ ، $p < 0.05$) فترات الثقة 95٪: [0.731-0.838] الفرضية الثانية مدعومة عند مستوى أهمية 0.95.

أخيرًا، يكون لرأس المال الفكري واستخراج المعرفة الضمنية تأثير مباشر إيجابي على الابداع التنظيمي. النتائج الإحصائية على التوالي: توضح مخرجات النتائج أن هناك ارتباط بين رأس المال الفكري الابداع التنظيمي:

($\beta=0.434$ ، $t=5.483$ ، $p < 0.05$)، فترات الثقة 95٪: [0.142-0.497] كان مختلفًا بشكل كبير عن الصفر يشير إلى أنه تم دعم الفرضية الثالثة عند مستوى أهمية 0.95.

و($\beta=0.329$ ، $t=3.661$ ، $p < 0.05$)، فترات الثقة 95٪: [0.280-0.594]، وبالتالي كان مختلفًا بشكل كبير عن الصفر يشير إلى أنه تم دعم الفرضية والرابعة.

الشكل رقم (18): معاملات المسار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

الجدول رقم (15): نتائج معامل مسار النموذج الإنشائي (العلاقة غير المباشرة)

| العلاقات | التأثير غير المباشر | تأثير الوساطة | فترات | قيمة ت | القيمة | الدلالة |
|----------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------|------------|------------------|
| | β | β | الثقة 95% | | الاحتمالية | الاحصائية |
| | Indirect effect | Mediation effect | CI 95% | t | p - value | $p < 0.05$ |
| H5 IC -> ETK -> O. Inno | 0.260 | 0.694 | [0.616- 0763] | 18.393 | 0.000 | دعم الفرضية 5 |

ملاحظات: البسترة (n = 5000) .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

يوضح الجدول 13 أن علاقة الوساطة البسيطة المقترحة في البحث (أي الفرضية الخامسة: استخراج المعرفة

الضمنية، يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية، (β

=0.260، $t=3.617$ ، $p < 0.05$). وبالتالي تم إثبات وساطة جزئية تكميلية. نظرًا لوجود التأثير المباشر بين

رأس مال الفكري والابداع التنظيمي. بلغت قيمة التأثير غير المباشر الكلي بمعامل مسار $\beta = 0.694$ ، $p = 0.000$ ، فترات الثقة 95% كانت متميزة بشكل كبير عن الصفر [0.616-0.763].

3.1. معامل التحديد قيمة R^2 وحجم التأثير f^2 :

يعد معامل التحديد (قيمة R^2) المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج. يتم حساب R^2 بمربع الارتباط بين القيم الفعلية والمتوقعة للبنية الداخلية المحددة. يمثل المعامل مقدار التباين في التركيبات الداخلية التي تشرحها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة بها (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). يسمح حساب معامل التحديد الاستفادة الكاملة من معايير تقييم الملاءمة في PLS-SEM لتأكيد هدف البحث الخاص بالتنبؤ السببي لتفسير التنبؤ داخل العينة للبنية التابعة. يمكن استخدام معامل التحديد المعدل ($R^2 \text{ adj}$) كمعيار لتجنب التحيز تجاه النماذج المعقدة، ويتم تعديله في حال إضافة مباني خارجية أو تغيير في أحجام العينات فتعمل في الواقع على زيادة القوة التفسيرية للتباين في البناء الداخلي المحدد (Sarstedt, Wilczynski, & Melewar, 2013, p. 334).

كلما زادت قيمة R^2 ، زادت الدقة التنبؤية، إنما من الصعب توفير قواعد تجريبية لقيم R^2 المقبولة لأن هذا يعتمد على مدى تعقيد النموذج ومجال البحث. على سبيل المثال، كدليل عام لدراسات التسويق، يمكن اعتبار قيم R^2 البالغة 0.75، و0.50، و0.25 كبيرة ومتوسطة وضعيفة على التوالي (هار، هالت، غينغل، و زارستد، 2019، صفحة 261). أشار علماء آخرون أيضاً إلى تفسير مختلف لقيم R^2 . على وجه الخصوص، اعتبر (Lee, Kozar, & Larsen, 2003, p. 755) عند قياس مفهوم يمكن التنبؤ به بطبيعته، مثل مجال نظم المعلومات في ظل نية قبول نموذج التكنولوجيا، يمكن اعتبار قيم R^2 من 0.35 إلى 0.51 قوية (Lee, Kozar, & Larsen, 2003, p. 755) على الرغم من المبدأ التوجيهي، يُنصح الباحثون دائماً بتفسير قيم R^2 وفقاً لسياق البحث. سنطبق في دراستنا مجال 0.35 إلى 0.51.

يستخدم التغير في قيمة R^2 إذا تم استبعاد المتغير الخارجي المعني من النموذج لتقييم ما إذا كان له تأثير جوهري على المباني الداخلية يساعد حجم التأثير (f^2) في تقييم التأثير الحقيقي للبناء الخارجي على الداخلي. يمكن كقاعدة عامة وصف 0.02 (لحجم التأثير الضعيف)، 0.15 (لحجم التأثير المتوسط)، و0.35 (لحجم التأثير الكبير) (Chin, 1998, p. 317).

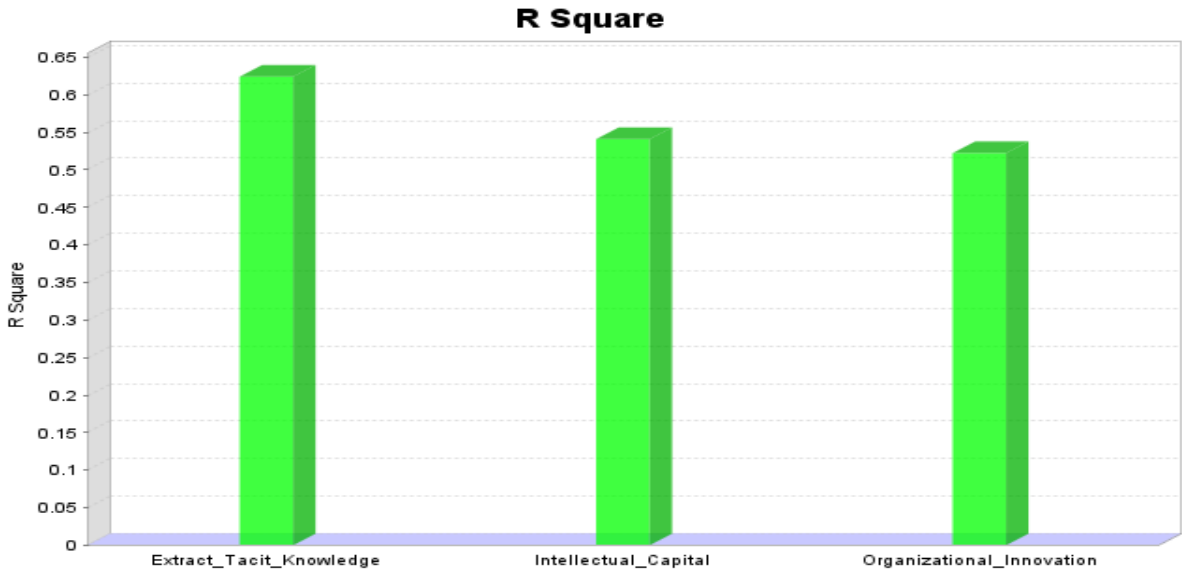
الجدول رقم (16): تقييم النموذج الهيكلي

| البناء | R^2 | f^2 |
|-------------------------|-------|-------|
| رأس مال الفكري | 0.541 | 1.78 |
| استخراج المعرفة الضمنية | 0.624 | 1.666 |
| الابداع التنظيمي | 0.522 | 1.48 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

تشير كل من قيم R^2 للبناءات الثلاثة، أي 54.1% لرأس مال الفكري و62.4% لاستخراج المعرفة الضمنية، و52.2% للإبداع التنظيمي إلى دقة تنبؤية عالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ورأس مال الفكري (مع تفسيرات قوية 54.1% في رأس مال الفكري من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والتنبؤ القوي الدقة في استخراج المعرفة الضمنية (62.4% يفسرها تأثير رأس مال الفكري). ودقة تنبؤية عالية بنسبة 52.2% في الإبداع التنظيمي تفسر من خلال رأس مال الفكري واستخراج المعرفة الضمنية).

الشكل رقم: (19): معامل التحديد قيمة R^2



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

يوضح الجدول قيم f^2 ، نلاحظ أن كل المعاملات معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها تفوق 0.35. بلغت قيمة f^2 1.78 للبناء الأعلى رتبة - رأس مال الفكري ما يفسر الأثر الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وكشفت النتائج حجم تأثير كبير لرأس مال الفكري على كل من استخراج المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي.

4.1. جودة الملاءمة GoF:

يستخدم إجراء GoF جودة نموذج القياس الكامل من حيث متوسط المجتمع (أي AVE) وجودة النموذج الهيكلي الكامل من حيث متوسط R^2 . يتم حساب متوسط القواسم المشتركة كمتوسط مرجح لجميع القواسم المشتركة. الهدف من جودة الملاءمة هو حساب نموذج الدراسة في كلتا المرحلتين، أي النماذج الهيكلية والقياسية (Henseler & Sarstedt, 2013)، مع التركيز على الأداء العام للنموذج.

الجدول رقم (17): جودة المطابقة GOF

| البناء | R ² | AVE |
|------------------------------|----------------|---------|
| رأس مال الفكري | 0.541 | 0.878 |
| استخراج المعرفة الضمنية | 0.624 | 0.822 |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصال | - | 0.813 |
| الابداع التنظيمي | 0.522 | 0.802 |
| المتوسط | 0.82875 | 0.56233 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 3

$$GoF = \sqrt{AVE * R^2} = \sqrt{0.56233 * 0.82875}$$

نلاحظ أن قيمة: GoF أكبر من 0.36، مما يدل على جودة تطابق النموذج للدراسة، وهي قيمة كبيرة بما فيه الكفاية للنظر في الصدق العام للنموذج.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى صياغة نموذج واختباره تجريبياً، للبحث في الارتباطات بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخراج المعرفة الضمنية المتصورة، بين مديري وموظفي شركة اتصالات الجزائر. نجادل بأن رأس مال الفكري مورداً مهماً للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، تحديد القدرات الديناميكية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في أداء العمل الجماعي ضمن شبكتي Intranet وInternet، تم إجراء تحليل الوساطة لاستخراج المعرفة الضمنية بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي. لتحقيق هذا الغرض، استخدمنا نظريات الموارد، المعرفة ونظرية القدرات الديناميكية. شكلت عينة البحث (302 استبياناً) من شركة اتصالات الجزائر من والتي لديها خمسون مديرية موزعة عبر الولايات. لتصور نموذج رأس مال الفكري باعتباره بنية هرمية من الدرجة الأولى تحده الأبعاد الأولية لرأس مال البشري، العلائقي والهيكلي، لم تجمع أي دراسة سابقة بين هذه

المكونات كما فعلت هذه الدراسة. تم تفضيل PLS-SEM نظرًا لقدرتها على نمذجة علاقات متعددة في وقت واحد.

أولاً، اخترنا فرضية ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها علاقة ببناء رأس مال الفكري. تؤكد نتائجنا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمقدمة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والعلائقي. حيث أن استخدام التكنولوجيا كان له تأثير كبير في إثراء رأس مال فكري عبر الشبكات. يؤدي استخدام هذه التقنيات إلى تطوير وتسهيل التفاعلات والصلات الجديدة بين المديرين والمرؤوسين وفرق العمل ومع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وضمن شبكاتها التنظيمية. تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (Jordão & Novas, 2017) و (Pokrovskaja, Vătămănescu , Andrei, Dumitriu , & Leovaridis, 2016) (Korableva, Cappelli , & Fedorov, 2021) حيث تم استهداف العديد من المشاركين على مستويات إدارية مختلفة لتؤثر على كفاءة العمل ونوعية الحياة العملية بشكل جماعي بدلاً من المسؤولية الفردية. على الرغم من أن دراستنا حددت أن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات يساهم في تشكيل رأس مال الفكري عبر شبكات Intranet و Internet . على العكس تظهر نتائج دراسة (Pokrovskaja, Korableva, Cappelli , & Fedorov, 2021) حدودًا غير واضحة بين مكونات رأس المال الفكري التي يصعب السيطرة عليها بين الشبكات.

ثانياً، اخترنا فرضية ما إذا كان لرأس مال الفكري تأثير إيجابي في استخراج المعرفة الضمنية. تضيف دراستنا أيضاً إلى إدارة المعرفة تأثير رأس المال الفكري على ممارسات إدارة المعرفة بالخصوص عملية استخراج المعرفة الضمنية، في ظل التفاعلات ضمن شبكات Intranet و Internet ويتم دعم الفرضية الثانية. أوضح نموذجنا 62.4% من التباين في استخراج المعرفة الضمنية يفسرها رأس مال الفكري. قد بلغت أكبر قيمة للتحميل لعنصر مكافأة المشاركين

في خلق المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر 0.862، هذا ما شجع رأس مال الفكري على التصريح بمعرفته الضمنية.

تسلط النتائج التي توصلنا إليها الضوء على أن المؤسسات التي تنشئ المعرفة الجديدة من المرجح أن تبذل من خلال تطبيق المعرفة لتقديم خدمات جديدة لربائنها، وعمليات تنظيمية جديدة (Leonard & Sensiper, 1998). على هذا النحو، تتوافق النتائج التي توصلنا إليها مع تحقيقنا في الدراسة الحديثة لـ (Pokrovskaja, 2021) Korableva, Cappelli , & Fedorov, التي أوضحت وعي المديرين بأهمية مكونات رأس المال الفكري، بما في ذلك تأثير رأس مال بشري في تدفق المعرفة الفردية عبر التواصل ضمن الشبكات. على الرغم من اعتراف الباحثين بأثر رأس مال الفكري على إدارة المعرفة من منظور السببية (Kianto , Ritala, Spender , & Vanhala, 2014) ، يعد الخيار الأكثر صعوبة في التنظير وكذلك القياس، حيث لم يتم دمج السمات التكنولوجية في أبحاث رأس مال الفكري بشكل فعال في التحليلات التجريبية. على العكس اقتصر البحوث على دور العمليات المختلفة لإدارة المعرفة في تعزيز رأس مال الفكري، على سبيل المثال دراسات (Iqbal, Latif, 2018) Ramadan, Dahiyat, Bontis , & Al-Marimon, Sahibzada, & Hussain, (2017) Dalahmeh, و (زيان و دحماني، 2018).

إذن هناك ندرة في الأبحاث التي استكشفت عملية استخراج المعرفة باعتبارها نتيجة سابقة لمكونات رأس المال الفكري بمأن استخراج المعرفة الضمنية وجعلها صريحة يمثل تحديًا كبيرًا، خصوصًا بين فروع الشركة ومع الأطراف الخارجية. لهذه الأسباب ركزت دراستنا على استخدام التكنولوجيا الحديثة (Kok, 2007) لتوضيح كيف يسمح توجه القدرات الديناميكية الاستفادة القصوى من مخزون المعرفة الموجود ضمن رأس مال الفكري، وتشجع رأس مال الفكري على اتخاذ المبادرة والتصريح بمعرفتهم المكونة. وذلك لأنه تصبح المعرفة الضمنية صريحة من خلال الحوار والتفكير الجماعي (Marvilhas & Martins, 2019). وهذا لن يتوفر إلا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم

قنوات الاتصال، مما يسمح باستغلال المعرفة لتحقيق الأهداف الجماعية (Yuan , Zhao, Liao , & Chi, 2013). تقدم نتائج هذه الدراسة أيضًا دليلاً قوياً على أن الأفراد الذين يستمتعون بالتفاعل في حوار مستمر يتم فيه التعبير عن الإدراك المشترك حتى يصلوا إلى المعرفة المطلوبة، على النحو الذي اقترحه نظرية (Nonaka, 1994). قدمت النتائج أدلة تجريبية مهمة تدعم الزعم بأن الابداع التنظيمي مرتبط بشكل إيجابي برأس المال الفكري، وبالتالي تم دعم الفرضية الثالثة. تعتبر هذه النتائج مساهمة نظرية وتجريبية مهمة تضيف إلى الدراسات الموجودة التي تتناول الترابط المباشر بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي ضمن الشبكات. تسهل التقنيات التعاون بين كبار الرؤساء والمرؤوسين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لأداء العمل الجماعي وفي شكل فرق. توفر المجموعات عبر الشبكات مزيداً من المرونة لتعزيز عملية الابداع، حيث يمكنها العمل معاً في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة كما يمكنها العمل في نفس المكان أو في أماكن مختلفة. تؤيد النتائج التي توصل إليها (Kousar , Zafar, 2019) Batool , & Ali, 2019) الذين أجروا دراسة في سياق مؤسسات التعليم العالي في باكستان باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة، وخلصوا إلى علاقة إيجابية ومباشرة مهمة بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي. تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الموجهة نحو الابداع يجب أن تتخذ الخطوات اللازمة لتعزيز رأس المال الفكري الضروري ليؤدي بدوره للإبداع بسلاسة.

توفر نتائجنا دعماً تجريبياً للتأثير الإيجابي المباشر لعملية استخراج المعرفة الضمنية على الابداع التنظيمي. قدرت قيمة تأثير استخراج المعرفة الضمنية في تنمية الابداع التنظيمي بـ $\beta = 0.329$ ، تشير هذه النتيجة إلى أن شركة اتصالات الجزائر لديها توجه استراتيجي قائم على استخراج المعرفة المكونة بعقول الأفراد، سواء موظفين أو عملاء أو موردين، شركاء... إلخ، مع تصميم الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يعزز التعاون لتبني استراتيجية المعرفة الصريحة الجديدة، وأهمية التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وفقاً للمعرفة الجديدة. تركز الدراسة على قدرة قادة أو مدراء التكنولوجيا في مؤسسة كثيفة المعرفة على إدارة رأس مال الفكري ضمن الشبكات، بالخصوص عبر مستويات

تنظيمية مختلفة حتى يتم التقاط المعرفة الضمنية واستثمارها في تنمية الابداع التنظيمي. وُجد أن المساهمة المباشرة للمعرفة الضمنية ذو أهمية أقل من تأثير رأس مال الفكري المباشر على الابداع التنظيمي، وهذا يفسر أن الشركة تهتم أيضاً، بالمعرفة الصريحة المخزنة في المستندات وقواعد البيانات حسب ما ثبت في أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.808 لعامل (المؤشر الثاني) في بنية رأس مال الهيكلية.

أخيراً، توقعنا فرضيتنا الأخيرة تحليل الوساطة لتحديد تأثير استخراج المعرفة الضمنية في العلاقة بين رأس مال الفكري والابداع التنظيمي. أكدت نتائجنا أن هناك تأثير مباشر لرأس مال الفكري على الابداع التنظيمي، كما تم العثور على وساطة جزئية لاستخراج المعرفة الضمنية بين رأسمال الفكري والابداع التنظيمي. بلغت قيمة هامة وإيجابية لوساطة التأثير الكلي $\beta = 0.694$ ، أي مجموع التأثير المباشر وغير المباشر مما يثبت وساطة جزئية. وبالتالي، وجود وساطة جزئية لاكتشاف المعرفة يفسر اهتمام قادة شركة اتصالات الجزائر بالمعرفة الضمنية لكل مكونات رأس مال الفكري، من خلال المناقشات الجماعية في شكل فرق بين المستويات الثلاث للمدراء، والموظفين وأطراف المعرفة الخارجية من زبائن وموردين. تتفق هذه النتيجة مع (Goyal, Ahuja, & Kankanhalli, 2020)، التي وجدت أنه يتم جمع المعرفة الجديدة المكتشفة في هياكل المعرفة الصريحة الموجودة لدى المؤسسات إما لتطوير عمليات أو خدمات جديدة. فإننا نجادل بأن المعرفة المستخرجة تولد المزيد من الأفكار الفريدة التي يمكن ترجمتها إلى ابداعات في شكل خدمات جديدة للزبائن. لتوضيح استخدامنا لمصطلح الوساطة الجزئية، تؤكد الدراسة المهمة لـ (Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011, p. 369) ، استحالة القياس الكامل للوساطة، ومن ثم، "لا يمكن لأحد أن يدعي أنه أسس وساطة كاملة".

في الحقيقة للمطالبة بالوساطة الكاملة، يجب على الباحث أن يقيس بثقة جميع الوساطة ويزيل الاحتمالات دون أخطاء. ومع ذلك، فإن قياس المتغيرات دون أخطاء في العلوم الاجتماعية وأبحاث إدارة الموارد البشرية خصوصاً، أمر مستحيل عملياً. وبهذا يمكن الإشارة أن الوساطة الجزئية مؤثر على وجود عوامل أخرى تتدخل في الابداع

التنظيمي على سبيل المثال، الثقة وتوفر شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات، وكذلك اهتمام المدراء والتقنيين بالمعرفة الصريحة المخزنة في قواعد البيانات.

خاتمة عامة

بشكل عام، نأمل أن يؤدي التوسع من المنظور التقليدي لرأس مال الفكري المتمثل في المنظور الثابت إلى المرحلة الرابعة، حيث يركز مجال التكنولوجيا بالتأثير في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولفهم الترابط القوي والواضح بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال ورأس المال الفكري والابداع التنظيمي، اقترحنا نموذجًا ذو بنية هرمية من الدرجة الأولى يجمع مكونات رأس مال الفكري في سياق الشبكات. علاوة على ذلك، تتبع النموذج الآليات (أي المسارات) لنظريتي الموارد والمعرفة، التي تحدد استخدام المعرفة الضمنية لرأس مال الفكري في تنمية الابداع التنظيمي بالتوافق مع نظرية القدرات الديناميكية في تحديد القدرات أي العوامل التكنولوجية كعمليات تنظيمية وأنواع خاصة من الموارد لتأكيد أنها تتسبب في تسريع وتوسيع الوصول إلى المعلومات والمعرفة، وزيادة الاتصال بين الأفراد والمؤسسات. وهكذا أثبتت هذه الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعامل في تشكيل رأس مال الفكري عبر فروع شركة اتصالات الجزائر. تم استهداف مدراء في مستويات ومسارات إدارية متعددة لمناقشة الأفكار جماعيا لتتم عملية اكتشاف أفكار والمعرفة الضمنية بسلاسة، التي أثرت بشكل أكثر وضوحًا في تنمية الابداع التنظيمي. وبالتالي أظهرنا أن شبكات Intranet و Internet تعتبر سياقًا هامًا لبناء الأنظمة التنظيمية. باختصار، وصل النقاش حول رأس مال الفكري إلى "المرحلة الرابعة" والبحث، الذي وسع حدود مجال رأس مال الفكري لتشمل نظامًا بيئيًا أوسع (Secundo, Dumay, Schiuma , & Passiante, 2016)، يجب أن يركز الجانب البيئي والاجتماعي والإنساني على تدريب الموظفين على التكنولوجيا وتطوير المعرفة العلائقية إذا كانت الشركة ترغب في تحسين استيعاب عمالها لمعرفة أعضاء فريقهم وتبادل معارفهم الشخصية ضمن عملية مستمرة من التكيف المتبادل، بإمكانها استخدام ESN شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات. تؤكد هذه النتيجة

البحث الذي أجراه (Berraies, 2019b) و (Aboelimged, 2018) ، الذين شددوا على أن هذه منصات ESN تؤدي إلى تحول حقيقي في مكان العمل يتضمن الأدوات التي يمكن استخدامها لمشاركة المعرفة الصريحة والضمنية والتقاطها بشكل فعال، لتعزيز التعاون الحصب ونقل أفضل الممارسات لجميع أعضاء المؤسسة.

- المساهمات النظرية:

من منظور أكاديمي، يقدم هذا البحث بعض المساهمات النظرية الرئيسية. أولاً، نعتد على النظرية القائمة على الموارد، ونظرية على المعرفة، ونظرية القدرات الديناميكية لوضع تصور لنموذج مسار طلب من المستوى الثاني يدمج رأس مال الفكري (رأس مال بشري، رأس مال العلائقي ورأس مال الهيكلي) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع استخراج المعرفة الضمنية والابداع التنظيمي. ثانياً، تم فحص رأس مال الفكري على نطاق واسع باعتباره ومخزوناً معرفياً ثابتاً، امتداداً للنظرية القائمة على المعرفة، من خلال النظر في كيفية الاستفادة من معرفة مكونات رأس مال الفكري بشكل ديناميكي (Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, & Hussain, 2018) و (Ramadan, Dahiyat, Bontis, & Al-Dalahmeh, 2017). وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في أدبيات المعرفة من خلال استخدام القدرات الديناميكية، لتعزيز الفهم النظري لتجميع مكونات رأس مال الفكري المترابطة ضمن الشبكات، تحديداً لتنمية الابداع التنظيمي عبر مستويات مختلفة. علاوة على ذلك، تجميع وارتباط هذه الموارد (أي، مكونات رأس مال الفكري) يتطلب تبادلات وتفاعلات داخلية وخارجية معقدة عبر الشبكات التنظيمية التي تتخذ أشكالاً مختلفة، قد تكون أفقية أو رأسية، وتشكل بين المدراء والموظفين وأصحاب المصلحة لتسهيل عملية استخراج المعرفة. وبالتالي تعظيم عملية إنشاء القيمة في المقر الرئيسي للمؤسسات وفروعها، يتم من خلال التمييز بين الموارد الفكرية، والتكنولوجية وفهم هيكلية الشبكات التنظيمية، هذا يمكن أن يوفر تفسيراً أكثر قوة لشبكات تنسيق مكونات رأس مال الفكري في المرحلة الرابعة لتطوير الابداع التنظيمي عبر الشبكات في الدراسات المستقبلية، وفقاً لمنظور جماعي على المستوى المجتمعي والإقليمي. يوسع هذا البحث أيضاً استكشاف

المعرفة الضمنية استنادا للدور الفعال لرأس المال الهيكلي بتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعزز الارتباط وتجميع رأس مال بشري والعلائقي استنادًا إلى نظرية الموارد والمعرفة ونظرية القدرات الديناميكية.

- المساهمات العملية:

بالنسبة لممارسي الأعمال، تقدم الدراسة فهمًا أكثر دقة لكيفية إدارة رأس مال الفكري ضمن الشبكات التنظيمية لتعزيز عملية الابداع التنظيمي. توفر دراستنا العديد من الآثار العملية الهامة. أولاً، يوضح بحثنا فوائد إشراك معرفة رأس مال بشري ورأس مال العلائقي في تنمية الابداع. وفقاً لتوصيات أدييات المعرفة (Goyal, Ahuja, & Kankanhalli, 2020)، يقوم المديرون عادةً بالشراكة مع العملاء باستخدام تكنولوجيا والاتصال والتعاون المتقدمة. لهذا، يمكن لهذه الشراكات أن تروج للعملاء (وليس المستخدمين الرئيسيين فقط) لتطوير المنتجات والخدمات المشتركة مع موظفي المؤسسات. على الرغم من أن هذه الشراكات تتم من خلال التقنيات لتسهيل الإنشاء المشترك للمعرفة، نوصي مديري التكنولوجيا لشركة اتصالات الجزائر، وضع شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات ESN، عوض Intranet و Internet، مثل هذه المنصات ESN من شأنها أولاً، تنمية بيئة عمل تعاونية وقائمة على الثقة لتحسين رغبة المشاركين، وجه الخصوص، الزبائن، المنافسين، الموردين والشركاء عبر المنصة في التصريح بالمعرفة وتبادلها. ثانياً، تسهل منصات شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات عملية تبادل المعرفة من وتعمل على تجميع البيانات ضمن قواعد البيانات ما يسهم في التراكم المعرفي. بالنتيجة، التحول إلى الثقافة القائمة على البيانات الضخمة وهذا أمر مهم للتحول إلى وظيفة المدير التنفيذي التكنولوجي، وهي من الوظائف الإدارية التي تكون في أعلى الهرم الإداري في إدارة تكنولوجيا المعلومات، وله دور مهم في الشركات المهمة بالتكنولوجيا وأتمتة عملياتها الإدارية.

قائمة

المصادر والمراجع

1-المصادر والمراجع العربية:

أ-الكتب:

- 1-البطايطة م ت، والمشابقة ز م. (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان.
- 2-الراشدي ح هـ. (2017). ادارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء.
- 3- الشيمي حـ. (2009). إدارة المعرفة: الرأس معرفية بديلا، ط 1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 4-العلي ع س، قنديلجي ع، والعمري غ. (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5-العنزي س ع. (2014). ابداعات الأعمال: قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 6-العنزي س ع، وصالح أ ع. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- 7-الفاعوري ر. (2005). إدارة الابداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 8-القمش م ن. (2011). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي. الأردن: دار المسيرة.
- 9-بوران سمية بن عامر. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 10- ثابتي ح، وبن عبو جـ. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الالفية الثالثة (الطبعة الأولى). الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 11-جوزيف ف هار، ج توماس م هالت، كريسيان م غينغل، وماركو زارستد. (2019). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (الإصدار 1). (ترجمة، زكريا بلخامسة) عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 12-حجازي ه ع. (2005). إدارة المعرفة (مدخل نظري). عمان: دون ذكر دار النشر.
- 13-حسن ع حـ. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اثناء للنشر.
- 14-ديسلر جـ. (2012). إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، م. الرياض: دار المريخ.

- 15-رشا الغول. (2014). المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظيم العلمي والتطبيق العلمي (الإصدار ط 1). الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- 16-صالح أ.ع. (2015). إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الاثخيار. عمان: دار اليازوري.
- 17-طيبي خ م. (2009). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 18-عبود ن ن. (2008). ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. (ط2). عمان، الأردن: دار الوراق.
- 19-عبود ن ن. (2010). إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- 20-محمد عماد صفر عبده. (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 21-نور الدين ع. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 22-ياسين س غ. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات. عمان: عمان دار المنهج للنشر والتوزيع.
- ب- الأطروحات الدكتوراه:**
- 23-الزغبي ج ز. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، سلسلة أطروحات الدكتوراه. مصر، القاهرة: جامعة الدول العربية.
- 24-الكساسبة ص شيخ محمد علي. (2011). تأثير رأس مال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية. أطروحة دكتوراه. الأردن: جامعة عمان العربية، الأردن.
- 25-بيصار عبد المطلب. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- 26-حسن مصعب عبد الله عبد الرحمان. (2018). الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع الإداري بالشركات السودانية. أطروحة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 27-حماش ن. (2017). مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه علوم التسيير.
- 28-حمودة ن. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم. المسيلة، علوم التسيير: جامعة محمد بوضياف.
- 29-زلماط م. (2016/2017). دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة أبي بكر بلقايد.
- 30-مقدود و. (2016). أسلوب الادارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة. جامعة بومرداس، بومرداس.

ج- الدوريات والمجلات العلمية:

- 31- العقاب ك، لجلط إ، وكروش ن. (2017). منهجية مقترحة لإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسات الجزائرية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد-1.
- 32- العمري غ. (2009). دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية- العدد6- جامعة بسكرة.
- 33- العوني أ. (2019). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد. مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الرابع، العدد 3).
- 34- بارك نعيمة. (2014). تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري الجزائر- الواقع والمأمول-. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية.
- 35- براهي أ، ثابت أول و، وعينوس و. (2017). تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية- دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة (09).
- 36- بن زيان إ، ويوسعد ز. (جوان 2017). دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني. مجلة الاقتصاد الصناعي- العدد.12.
- 37- بيدي عيساوي ص، ومكاوي م. (2018). دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في الجامعات. المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت المجلد 05، العدد-1.
- 38- جاسم ب ف. (2019). دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التدقيق. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1.
- 39- حامي ح. (2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة-مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة. مجلة العلوم الاجتماعية. العدد- 21.
- 40- حمدي ح ح. (2018). رضا الزبون في إطار تمكين العاملين-دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين، الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية- المجلد 8- العدد 1.
- 41- حوحو م، والعشعاشي ع ح. (2018). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة. Arab Economic and Business Journal 13.
- 42- دبون عبد القادر، وصيتي عبد اللطيف. (2020). أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين - حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي Cnas لولاية غارداية. مجلة الباحث، 20(1)، 857-871.
- 43- ذهبي ف ز، وحجاج ش. (2020). اقتراح نموذج لدور تهيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقاسم المعرفة ورأس المال الاجتماعي -دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 8، 224-247.
- 44- ذهبي ف ز، وشنوف ص. (2021). دور رأس مال الفكري القائم على الشبكات في التنمية المستدامة للاستجابة لوباء COVID-19. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11(1)، 397-416.

- 45- زرقون م، وشطبية ز. (2013). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد-3.
- 46- زواغي ز، وغازيباوع. (2017). إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري. مجلة معارف، (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد23.
- 47- زيان أ، ودحماني ع. (2018). دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد-بشار-. مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الرابع، العدد 2).
- 48- شرقي م. (2015). دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة. مجلة دراسات نفسية وتربوية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-جامعة البليدة (العدد 2).
- 49- شريف غ، زدوري أ، ومساعدية ج. (2019). ترقية الابداع وتدعيمه في المؤسسات. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (4).
- 50- صولح س. (2012). تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud. مجلة العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية (07)، 100.
- 51- كواشي م، وشرقي م. (2017). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات. تبسة. مجلة العلوم الانسانية-العدد-08.
- 52- لعطوي ج، وشيخاوي م (بلا تاريخ). دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM). مجلة البديل الاقتصادي، العدد الخامس.
- 53- محمود عبد المجيد عساف. (2017). مستوى إدارة رأس المال الفكر في الجامعات الفلسطينية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 146.
- 54- واضح ف، ونويري م. (2017). إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال.
- 55- وناس أ، وججيق ع م. (2011). دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة دراسة ميدانية في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر (Moblis-Ooredoo-Djezzy). دراسات اقتصادية، 5(3)، 71-82.
- 56- يحضية س. (2018). تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 106-107.
- 57- يوسف أ، ومزريق ع. (2017). رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-العدد. 18.

د- المؤتمرات العلمية:

- 58- ذهبي ف ز. (2020). رأس المال الفكري القائم على الشبكة لتقديم الخدمات المعرفية: دراسة احصائية لمنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كتاب أعمال الملتقى الوطني حول إدارة رأس المال الفكري في المنظمات: الواقع والأفاق، صفحة 87.

- 59- ذهبي ف ز، وشنوف ص. (2019). أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC) على رأس المال الفكري في ظل التوجه بإدارة المعرفة. يوم دراسي، Impact des Réseaux sociaux sur la Gestion des Ressources Humaines: Réalités et perspectives en Algérie. يوم 14 ديسمبر 2019، تلمسان.
- 60- زبير م، وجدي ش. (2011). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر. الشلف.
- 2- المصادر والمراجع الأجنبية:

A-Books

- 61-Becerra-Fernandez, & Sabherwal, R. (2015). **Knowledge Management Systems and Processes** (2ed) New York and London: Routledge.
- 62-Benraouane, S. A. (2010). **Le Management des Ressources Humaines : étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines**. ALGER: Publications Universitaires.
- 63-Brookings. (2002). **Intellectual Capital, Core Asset for the third Millunium entreprise**. Thomson Business
- 64-Gabor, A., Ko, A., Szabo, Z., & Feher, P. (2016). **Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning**. In Gabor, A. & A Ko, A. **Knowledge Management and Organizational Learning 2**. Switzerland: Springer International Publishing.
- 65-Gray, D. E. (2013). **Theoretical perspectives and research methodologies. In world, Doing research in the real** (3 ed., pp. 15-38). Los Angeles/ London/ New Delhi/ Singapore/ Washington DC: Sage.
- 66-Hair, J. J., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)** (2 ed.). SAGE.
- 67-Nory J.B M., John F. (2018). **Knowledge Transfer and Innovation** (1 ed). New York and London: Routledge Taylor and Francis Group.
- 68-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research methods for business students** (5 ed.). Pearson education.
- 69-Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (2001). **The practice turn in contemporary theory** (Vol. 44). London: Routledge
- 70- Stewart, T. A. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. New York: Doubleday.

B-Scientific journals and conferences:

- 71-**Aboelimged, M. G. (2018). **Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity.** Journal of Knowledge Management, 22(2), 362-383
- 72-**Adamson, M. (2018). **Human Capital Management and Future of Work; Job Creation and Unemployment: A Literature Review.** Open Access Library Journal,5, e4859.
- 73-**Allameh, S. M. (2018). **Antecedents and Consequences of Intellectual Capital: The role of Social Capital, Knowledge Sharing & Innovation.** Journal Of Intellectual Capital
- 74-**Almutirat, H. A. (2020). **The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC).** Review of Economics and Political Science, 7(1), 34-55.
- 75-**Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). **Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis.** Journal of knowledge management, 016-1034.
- 76-**Aramburu, N., Sáenz, J., & Blanco, C. (2015). **Structural Capital, Innovation Capability, and Company Performance In Technology-Based, Colombian Firms.** Cuadernos de Gestion,15(1).
- 77-**Ariawn, Sudarma, M., Djumahir., & Maski G. (2017). **The Role of Spiritual capital, Human Capital, Structural Capital and Relational Capital of SMES to Improving on Performance: Study Literature.** OSF Preprints. vol.11.
- 78-**Bachini, B. (2015). **Intellectual capital and Value Creation in The Tunisian Manufacturing Companies,** 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism,30-31 October 2014. Economics and Finance N23.
- 79-**Ben Ziad, R. M., Affes, H. (2016). **La relation entre Les sources externes de connaissance, l'innovation organisationnelle et la Performance organisationnelle : application au contexte tunisien.** La Revue Gestion Et Organisation, 8.
- 80-**Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). **A knowledge management approach to capture organizational learning networks.** International Journal of Information Management, 37(6), 735-740.
- 81-**Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management, 17(1), 99-120.
- 82-**Bayo-Moriones, A., & Lera-López, F. (2007). **A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain.** Technovation, 27(6-7), 352-366.

- 83-Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models.** *Long range planning*, 45 (5-6), 359-394.
- 84-Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: a theoretical analysis.** *Journal of political economy*, 70 (5, Part 2)), 9–49.
- 85-Belaouni, D. (2014). L'économie Fondueuse sur la Connaissance et La Stratégie de L'entreprise.** *Revue Economie et Gestion*, 9.
- 86-Berraies, S., Lajili, R., & Chtioui, R. (2020). Social Capital, employees' well-being and knowledge sharing: does enterprise social networks use matter? Case of Tunisian knowledge-intensive firms.** *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1153-1183.
- 87-Berraies, S. (2019b). Effect of Middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance.** *Personnel Review*, 49(4), 1015-1038.
- 88-Bharadwaj, S. S., Chauhan, S., & Raman, A. (2015). Impact of knowledge management capabilities on knowledge management effectiveness in Indian organizations.** *VIKALPA The Journal for Decision Makers*, 40(4), 421-434.
- 89-Boudiaf, I. (2017). Intangible Resources and Competitive Advantage-Case Study: telecommunication In Algeria.** *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE*.
- 90-Borisova, O.N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V., & Sokolova, A. P. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy.** *Academy of strategic Management Journal*. 16(31).
- 91-Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance.** *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48
- 92-Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms.** *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757-1781.
- 93-Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling.** *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- 94-Daanoune, R. Elarfaoui, M. (2018). Le concept du capital immatériel : l'ambigüité d'une terminologie.** *Journal of Academic Finance*, 9 (1).
- 95-Dehbi, F. Z. (2021). The Role of Big Data Analysis in Improving Network-Based Intellectual Capital: The Perspective of Social Network Analysis (SNA).** In S. Ben Slama, F. Choubani, c. Benavente Peces, & A. Abdelkarim, *Innovative and Intelligent Technology-Based Services for Smart Environments-Smart Sensing and Artificial Intelligence: Proceedings*

of the 2nd International Conference on Smart Innovation, Ergonomics and Applied Human Factors (SEAHF'20), held online (1st ed., p. 274). London: CRC Press.

96-Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. Journal of Intellectual Capital, 17(4), 675-695.

97-Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. Journal of Knowledge Management, 11(4), 20-29.

98-Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. Long range planning, 30(3), 366-373.

99-El Koraichi, M. (2014). La Gestion De La Relation Client dans La Banque : cas Du Marché Marocain. La Revue Gestion Et Organisation. 6.

100-Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American journal of theoretical and applied statistics, 5(1), 1-4.

101-Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

102-Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of management information systems, 18(1), 185-214.

103-Gouveia, A. J., & Varajão, J. (2019). CIOCB: A framework of competences for the Chief Information Officer—preliminary study. Procedia Computer Science, 164, 219-224.

104-Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the Source of External Knowledge Matter? Examining the Role of Customer Co-Creation and Partner Sourcing in Knowledge Creation and Innovation. Information & Management, 57, 103325.

105-Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(2), 109-122.

106-Grundestin, M. (2017). MGKME : Un Modèle Général du Knowledge Management pour l'Entreprise. Reasearch Report, université Paris-Dauphine.

107-Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. Journal of Business Research, 109, 101-110.

108-Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the academy of marketing science, 43(1), 115-135.

- 109-Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling.** *Computational Statistics*, 28, 565-580.
- 110-Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance.** *International journal of Manpower*, 30(3), 285-301.
- 111-Hwang, H., Sarstedt, M., Cheah, J. H., & Ringle, C. M. (2020). A concept analysis of methodological research on composite-based structural equation modeling: bridging PLSPM and GSCA.** *Behaviormetrika*, 47(1), 219-241.
- 112-Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). From knowledge management to organization performance Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in Higher education.** *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- 113-Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance.** *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- 114-Jordão, R. D., & Novas, J. C. (2017). Knowledge management and intellectual capital in networks of small-and medium-sized enterprises.** *Journal of intellectual capital*, 18(3), 667-692.
- 115-Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation.** *Journal of Intellectual capital*, 15(3), 362-375.
- 116-Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation.** *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- 117-Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital.** *International Journal of Learning and Intellectual capital*, 4(4), 342-35.
- 118-Kok, A. (2007). Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning.** *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 181-192.
- 119-Kousar, S., Zafar, M., Batool, S. A., & Ali, S. (2019). The mediating role of absorptive capacity in the relationship between intellectual capital and organizational innovation in higher education institutes Punjab, Pakistan.** *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 656-67.
- 200-Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination.** *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- 201-Lee, Y., Kozar, K. A., & Larsen, K. R. (2003). The technology acceptance model: Past, present, and future.** *Communications of the Association for information systems*, 12(1), 50.
- 202-Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation.** *California management review*, 40(3), 112-132.
- 203-Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study.** *International Journal of manpower*, 28 (3/4), 315-332.
- 204-Lu, S. L., & Sexton, M. (2006). Innovation in small construction knowledge-intensive professional service firms: a case study of an architectural practice.** *Construction Management and Economics*, 12, 1269-1282.
- 205-Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity.** *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248.
- 206-Marvilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic Knowledge Management a Digital environment: tacit and Explicit Knowledge in Fab Labs.** *Journal of business Research*, 94, 353-359.
- 207-Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation.** *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- 208-Mohajan, H. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations.** *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6-19.
- 209-Muhammad, Y., Abdul, M., Iftikhar, A., & Naila, T. (2011). Structuring Intellectual Capital as an Element of Virtual Organization in the SME Clusters.** 3rd International Conference on Advanced Management Science. 19. Singapore: IACSIT Press.
- 210-Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A.P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia.** *Asia Pacific Management Review*, 22 (4), 192-201.
- 211-Nhon, H. T., Thong, B. Q., & Phuong, N. Van. (2018). The impact of intellectual capital dimensions on Vietnamese information communication technology firm performance: A mediation analysis of human and social capital.** *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1).
- 212-Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.** *Organization science*, 20(3), 635-652.
- 213-Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** *Organization Science*, 5(1), 14-37.

- 214-Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation an empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review, 39(10), 1214–1238.**
- 215-Pokrovskaja, N. N., Korableva, O. N., Cappelli, L., & Fedorov, D. A. (2021). Digital regulation of intellectual capital for open innovation: Industries' expert assessments of tacit knowledge for controlling and networking outcome. Future Internet, 13(2), 44.**
- 216-Ramadan, B. M., Dahiyat, S. E., Bontis, N., & Al-Dalahmeh, M. (2017). Intellectual capital, knowledge Management and Social Capital within the ITC Sector in Jordan. Journal of Intellectual Capital, 18(2), 437-462.**
- 217-Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM. MIS Quarterly, 36(1), iii-xiv.**
- 218-Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. The International Journal of Human Resource Management, 31(12), 1617-1643.**
- 219-Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. Social and personality psychology compass, 5(6), 359-371.**
- 220-Sarstedt, M., Hair, J. J., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. Australasian Marketing Journal (AMJ), 27(3), 197-211.**
- 221-Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. Journal of business research, 69(10), 3998-4010.**
- 222-Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. Journal of World Business, 48(3), 329-339.**
- 223-Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., & Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. Journal of Intellectual Capital, 17(2), 298-319.**
- 224-Seveiby, K. E. (2001). Knowledge management: Lessons from the pioneers. Research Paper.**
- 225-Séror, A. (2001). The Internet, global healthcare management systems, and sustainable development: future scenarios. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 5(1), 1-18.**

- 226-Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms.** *International Journal of Information Management*, 44, 154-163.
- 227-Slađana, C., & Sven, D. (2018). How strategic knowledge drives intellectual capital to superior innovation and market performance.** *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648.
- 228-Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities.** *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- 229-Wassem, B., & Loo-See, B. (2018). Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance: Evidence from a Developing Country.** *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2).
- 300-Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling.** *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- 301-Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?** *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- 302-Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks.** *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- 303-Vătămănescu, E. M., Andrei, A. G., Dumitriu, D. L., & Leovaridis, D. (2016). Harnessing network-based intellectual capital in online academic networks. From the organizational policies and practices towards competitiveness.** *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 594-619.
- 304-Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J., & Azis, Y. (2019). Exploring Dynamic capabilities, Intellectual Capital and Innovation Performance relationship: Evidence from The Garment Manufacturing.** *VERSLAS: Teorijar ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 20,123-136.
- 305-Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm.** *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- 306-Wigley, C. J. (2013). Dispelling three myths about Likert scales in communication trait research.** *Communication Research Reports*, 30(4), 366-372.
- 307-Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging.** *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1659–1670.

الملاحق

الملحق رقم 01:

-قائمة المحكمين

الملحق رقم 02:

-استبانة الدراسة

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم واللقب | التخصص | اسم الجامعة |
|-------|---------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1 | د. مزياني حنان | علوم التسيير | المركز الجامعي - مغنية - |
| 2 | د. مخموخ سكيينة | علوم التسيير | جامعة عبد الرحمن ميرة - بجاية - |
| 3 | د. هاشيم مريم نبيلة | علوم التسيير | المركز الجامعي - مغنية - |
| 4 | د. بن لحسن الهواري | علوم اقتصادية | جامعة وهران 2. محمد بن أحمد |
| 5 | د. مومني عبد القادر | اقتصاد وتسيير المؤسسات | المركز الجامعي - مغنية - |

الملحق رقم 02: الاستبانة

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد- وهران
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية (MRH)

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي- سيدتي،

تقوم الباحثة بدراسة حول: من رأس المال الفكري إلى تنمية الابداع التنظيمي: نمذجة الدور الوسيط للمعرفة الضمنية في شركة اتصالات الجزائر. تم إعداد الاستبيان وفقا لمتطلبات البحث العلمي استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه. لذا نرجو من سيادتكم الاهتمام والتكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة في فقرات الاستبيان بكل موضوعية وتقديم ما لديكم من معلومات، تعاونكم سيعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركتكم وسيعد مهما لنجاح الدراسة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بشكل سري وتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، أشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم، وتقبلوا منا سيادتكم فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

| الرقم | المتغيرات | ضع علامة (X) |
|-------|----------------|---|
| 1 | الجنس | ذكر |
| | | أنثى |
| 2 | المؤهل العلمي | ثانوي |
| | | ليسانس |
| 3 | الخبرة المهنية | مهندس/ ماستر فما فوق |
| | | 5 سنوات فأقل |
| | | [5-15] |
| | | [15-25] |
| 4 | المركز الوظيفي | 25 سنة فأكثر |
| | | مدير المستوى الأعلى |
| | | مدير تكنولوجيا المعلومات - المستوى المتوسط |
| | | مدير تكنولوجيا المعلومات - المستوى التنفيذي |
| | | موظف تقني |

| مقياس الإجابة | | | | | العبارة |
|---------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | المحور الثاني: رأس مال الفكري |
| | | | | | رأس مال البشري Capital humain |
| | | | | | 1 موظفينا على درجة عالية من المهارة والخبرة |
| | | | | | 2 موظفونا مبدعون ومشرقون في وظائفهم. |
| | | | | | 3 موظفونا قادرون على تطوير أفكار جديدة في وظائفهم. |
| | | | | | 4 موظفونا قادرون على إيجاد حلول بسيطة لمشاكل أكثر تعقيداً |
| | | | | | 5 موظفونا قادرون على التركيز على جودة الخدمة المقدمة |
| | | | | | 6 توظف المؤسسة مدراء إدارة تكنولوجيا اتصالات تشمل واجباتهم الرئيسية كوكلاء لتسهيل الوصول إلى قواعد البيانات. |
| | | | | | رأس مال العلائقي Capital relationnel |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | 1 شركتنا تحافظ على التفاعلات المناسبة مع أصحاب المصلحة، مثل الزبائن - المنافسين - الموردين والشركاء. |
| | | | | | 2 تتمتع شركتنا بعلاقات مستقرة وجيدة مع أصحاب المصلحة |
| | | | | | 3 نحصل على الكثير من المعلومات المهمة من أصحاب المصلحة. |
| | | | | | 4 نتعاون على نطاق واسع مع أصحاب المصلحة لتطوير حلول جديدة. |
| | | | | | 5 ملاحظات الزبائن واحتياجاتهم توجه أنشطتنا |
| | | | | | 6 نتعاون شركتنا مع شركائها بشكل متكرر لحل المشكلات. |
| | | | | | رأس المال الهيكلي Capital structurel |
| | | | | | 1 تمتلك شركتنا أنظمة معلومات فعالة وذات صلة لدعم العمليات التجارية |
| | | | | | 2 شركتنا توثق المعرفة في المستندات وقواعد البيانات |
| | | | | | 3 تمتلك شركتنا أساليب وإجراءات عمل تدعم الابتكارات والمنتجات الجديدة |
| | | | | | 4 تحمي شركتنا المعرفة والمعلومات الأساسية لتجنب الخسارة إذا غادر الأشخاص الرئيسيون الشركة. |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|----------------|----------------|---|---|
| | | | | | 5 | تمتلك شركتنا أدوات ومرافق لدعم التعاون بين الموظفين. |
| | | | | | 6 | تستخدم شركتنا حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع، وحقوق النشر) |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة | المحور الثالث: استخراج المعرفة الضمنية Extraire les connaissances implicites | |
| | | | | | 1 | مؤسستنا بارعة في استخراج المعرفة الضمنية والقدرات الجديدة. |
| | | | | | 2 | إن استخراج معرفة الضمنية هو أحد معاييرنا لتقييم الابداع التنظيمي. |
| | | | | | 3 | تتمتع مؤسستي بقدرة قوية على توليد أفكار أصلية لتحسين المنتجات أو الخدمات. |
| | | | | | 4 | في مؤسستي، يُنظر إلى العملاء على أنهم مصادر محتملة لأفكار وعروض جديدة |
| | | | | | 5 | في مؤسستي، يُنظر إلى الشركاء على أنهم مصادر محتملة لأفكار وعروض جديدة. |
| | | | | | 6 | تمتع المؤسسة الأفراد والجماعات حرية التصرف في تقديم الأفكار الجديدة. |
| | | | | | 7 | تكافئ مؤسستنا المشاركين على استخراج المعرفة الضمنية. |
| المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC | | | | | | |
| | | | | | 1 | توظف المؤسسة موظفون تقنيون يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة الفنية القائمة على الكمبيوتر، تشمل واجباتهم إدارة التكنولوجيا. |
| | | | | | 2 | تقدم المؤسسة وسائل TIC الدعم القوي لنشر المعرفة بسرعة. |
| | | | | | 3 | تتمتع وسائل TIC بقدرة قوية على تحليل المعلومات ونشر المعرفة مع شركائها من زبائن وموردين ومنافسين. |
| | | | | | 4 | تتمتع TIC بقدرة قوية على نشر المعرفة حول إجراءات العمل |
| | | | | | 5 | تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات لتخزين المعارف والخبرات لإعادة استرجاعها عند الحاجة |
| | | | | | 6 | تدعم TIC ثقافة العمل الجماعي والعمل في شكل فرق (groupes) عبر الشبكات Internet et Intranet |
| | | | | | 7 | تقوم منظمك دائمًا بإجراء مناقشة / اجتماع حول المعلومات / البيانات عبر اجتماع الشبكة أو المؤتمر الإلكتروني |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة | المحور الخامس: الابداع التنظيمي Innovation Organisationnelle | |
| | | | | | 1 | وجود مستويات إدارية قليلة يدعم بقوة تدفق المعرفة بين الموظفين وفرق العمل. |
| | | | | | 2 | تكوين شبكات تنظيمية بين الأفراد والمجموعات وفرق العمل يعزز عملية الابداع التنظيمي |
| | | | | | 3 | القدرة على تدفق المعرفة يعزز ويعمل على إكمال عملية الابداع بسلاسة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | تدعم الشبكات إقامة علاقات رأسية وأفقية بين المرؤوسين وكبار المديرين التنفيذيين في المؤسسة | 4 |
| | | | | | سرعة تدفق المعرفة، تدعم مرونة مؤسستك في الاستجابة للمتطلبات الفريدة للزبون | 5 |
| | | | | | تتكيف مؤسستك بانتظام مع التكنولوجيات الجديدة وفقا للمعرفة الجديدة. | 6 |
| | | | | | تعد القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة أحد معاييرنا لتقديم خدمات جديدة لزيائننا. | 7 |

نشكركم على حسن تعاونكم

Dans le cadre de l'obtention d'un doctorat en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion de l'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, permettez de mettre à votre disposition ce présent questionnaire pour but d'explorer, sur le thème : « *Du Capital Intellectuel au développement de l'Innovation Organisationnel : Modélisation du rôle médiateur de la connaissance tacite dans Algérie Télécom* ».

Je vous serais reconnaissante d'accepter de remplir ce questionnaire en choisissant à chaque fois la réponse qui correspond le mieux.

Toute information fournie dans ce questionnaire demeurera strictement confidentielle. Vos réponses seront traitées avec confidentialité, et que toutes les informations reçues seront codées.

En vous remerciant d'avance de l'intérêt que vous accordez à ce travail, veuillez monsieur agréer l'expression de notre parfaite considération.

Axe 1 : Données démographique

| | | Variables | (X) |
|---|---------------------|---|------------|
| 1 | Genre | Masculin | |
| | | Féminin | |
| 2 | Niveau d'étude | Secondaire | |
| | | Licence | |
| | | Ingénieur / Master et plus | |
| 3 | Niveau d'expérience | 5 ans ou moins | |
| | | [5-15[| |
| | | [15-25[| |
| | | 25 ans et plus | |
| 4 | Fonction actuelle | Manager TI du niveau supérieur | |
| | | Manager TI- niveau intermédiaire | |
| | | Manager TI- niveau inférieur/ Exécutive | |
| | | Agent technique | |

| Axe 2: le Capital Intellectuel | | Échelle de réponse | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| Capital Humain | | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | Notre personnel est hautement qualifié et expérimenté. | | | | | |
| 2 | Nos employés sont créatifs et brillants dans leur travail. | | | | | |
| 3 | Nos employés sont en mesure de développer de nouvelles idées dans leur travail. | | | | | |
| 4 | Nos employés sont capables de trouver des initiatives face aux imprévus. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 5 | Notre personnel est en mesure de se concentrer sur la qualité du service fourni | | | | | |
| 6 | Notre entreprise emploie des Managers de technologie de la communication dont leurs principales tâches consistent à faciliter l'accès aux bases de données | | | | | |
| Capital relationnel | | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | Notre entreprise maintien des appropriées avec les parties prenante, tels que les clients, les concurrents, les fournisseurs et les partenaires. | | | | | |
| 2 | Notre entreprise entretient des relations stables et solides avec les parties prenantes | | | | | |
| 3 | Nous recevons des informations importantes de nos parties prenantes | | | | | |
| 4 | Nous collaborons largement avec les parties prenantes pour développer des nouvelles solutions. | | | | | |
| 5 | Les commentaires des clients et leurs besoins guident nos activités. | | | | | |
| 6 | Notre entreprise collabore fréquemment avec ses partenaires pour résoudre les problèmes. | | | | | |
| Capital Structurel | | | | | | |
| 1 | Notre entreprise dispose des systèmes d'informations efficaces liées au support des opérations commerciales. | | | | | |
| 2 | Notre entreprise authentifie ses connaissances dans des documents et des bases de données | | | | | |
| 3 | Notre entreprise a des méthodes de travail et des procédures qui soutiennent les innovations et les nouveaux produits. | | | | | |
| 4 | Notre entreprise protège les connaissances et les informations de base pour éviter de les perdre en cas ou les principaux personnels la quittent. | | | | | |
| 5 | Notre entreprise dispose des outils et des installations pour soutenir la coopération des employés. | | | | | |
| 6 | Notre entreprise utilise des droits de propriété intellectuelle (brevets, droits d'auteur) | | | | | |
| Axe 3 : Extraire les connaissances tacites / implicites | | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | Notre entreprise est experte à extraire des connaissances implicites et de nouvelles capacités. | | | | | |
| 2 | Extraire les connaissances implicites est l'un de nos critères d'évaluation de l'innovation organisationnelle. | | | | | |
| 3 | Notre entreprise a une forte capacité à générer des idées originales pour améliorer les produits/services. | | | | | |
| 4 | Dans notre entreprise, les clients sont considérés comme des sources potentielles de nouvelles idées et offres. | | | | | |
| 5 | Dans notre entreprise, les partenaires sont considérés comme des sources potentielles de nouvelles idées et offres. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| 6 | L'entreprise donne aux individus et aux teams la liberté d'agir et de présenter de nouvelles idées. | | | | | |
| 7 | Notre entreprise récompense les participants pour la création de connaissances implicites. | | | | | |
| Axe 4 : TIC | | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | Notre entreprise engage du personnel technique possédant un haut niveau d'expertise technique, dont ses tâches comprennent la gestion de la technologie. | | | | | |
| 2 | TIC fournit par l'entreprise a un support puissant pour une diffusion rapide des connaissances. | | | | | |
| 3 | TIC a une forte capacité d'analyser l'information et de partager les connaissances avec les partenaires de de notre entreprise (clients, fournisseurs, et concurrents...etc.). | | | | | |
| 4 | TIC a une forte capacité à diffuser des connaissances sur les processus de travail. | | | | | |
| 5 | Notre entreprise dispose de bases de données pour stocker les connaissances et les expertises à récupérer en cas de besoin. | | | | | |
| 6 | Grace au TIC, notre entreprise accorde une culture de travail d'équipe et le travail sous forme team sur le réseau, l'intranet et l'internet. | | | | | |
| 7 | Notre entreprise mène constamment des discussions /réunions sur l'information par le biais des réunions sur réseaux ou des conférences électronique. | | | | | |
| Axe 5: Innovation Organisationnelle | | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | Les niveaux organisationnels minimiser, permettent fortement le flux de connaissances entre les employés et le team. | | | | | |
| 2 | Notre entreprise forme des réseaux organisationnels entre les individus, et les teams de travail afin de booster le processus d'innovation organisationnelle. | | | | | |
| 3 | La capacité de flux des connaissances améliore et complète le processus d'innovation sans heurts. | | | | | |
| 4 | Les réseaux construisent les relations verticales et horizontales entre les subordonnés et les Managers exécutifs de notre entreprise. | | | | | |
| 5 | Le flux rapide des connaissances renforce la flexibilité de notre entreprise pour répondre aux besoins uniques des clients. | | | | | |
| 6 | Notre entreprise s'adapte régulièrement aux nouvelles technologies en fonction des nouvelles connaissances | | | | | |
| 7 | La capacité d'appliquer de nouvelles connaissances est l'un de nos critères pour fournir de nouveaux services à nos clients. | | | | | |

On vous remercie de votre collaboration.