



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - مصراتة

قسم إدارة وتنظيم

نخت بعنوان:

استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية

((دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب))

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا (الماجستير) في
الإدارة والتنظيم

إعداد

عارف عبد الله الزروق

إشراف:

أ. د الصديق منصور أبو سنية

خريف 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ رَءَاهُ آيَاتِنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نُجَزِي

﴿الْمُحْسِنِينَ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الْعَظِيمِ

سورة يوسف الآية (22) بر فایته حفص

الإهداء

إلى من قالت لي: إنك تستطيع... حتى بعد هذه الفترة الطويلة.

إلى من صبرت معي وسارت معي نحو الحلم... خطوة بخطوة.

بذرناه معاً... وحصدناه معاً

إلى من أتاحت لي الوقت... للأكل.

وسخرت لي الظروف بعد الله سبحانه وتعالى... للأكل.

إلى زوجتي أهدي هذه الرسالة.

الباحث

الشكر والتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى:

إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة وبأمر لي خطواتي .

أبي وأمي

إلى من أهدى لي عنوان البحث وساعدني به .

د. علي المحجوب

إلى من أشرف على الرسالة وأنا في الطريق .

أ. د. الصديق أبو سنينة

إلى من حثني على إكمال المشوار .

د. محمود بن مسعود

إلى من تابعني وشجعني .

أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساهم معي ومد لي يد العون بالشركة اللبية للحديد والصلب .

إليهم جميعاً شكراً جزيلاً

وجزاكم الله عني كل خير

الباحث

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الآية.....	أ.....
الإهداء.....	ب.....
الشكر والتقدير.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ز.....
قائمة الأشكال.....	ح.....
مستخلص الدراسة.....	ط.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:.....	2.....
2.1 الدراسات السابقة:.....	3.....
3.1 أهداف الدراسة:.....	11.....
4.1 أهمية الدراسة:.....	12.....
5.1 نطاق وحدود الدراسة:.....	12.....
6.1 هيكلية الدراسة:.....	12.....
7.1 مصطلحات الدراسة:.....	13.....
8.1 مجتمع وعينة الدراسة:.....	14.....

الفصل الثاني: الرأس مال الفكري

1.2 مقدمة:.....	16.....
2.2 بدايات ظهور رأس المال الفكري:.....	16.....
3.2 مفهوم رأس المال الفكري:.....	19.....
4.2 مقارنة بين خصائص رأس المال الفكري ورأس المال المادي:.....	22.....
5.2 أهمية رأس المال الفكري:.....	22.....
6.2 مكونات رأس المال الفكري:.....	24.....
7.2 إدارة رأس المال الفكري:.....	28.....
8.2 نماذج لقياس رأس المال الفكري:.....	31.....
9.2 قياس رأس المال الفكري:.....	33.....

37.....	10.2 رأس المال البشري:
39.....	11.2 علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري:
39.....	12.2 رأس المال الاجتماعي:
41.....	13.2 الملخص:

الفصل الثالث: إدارة المعرفة

43.....	1.3 مقدمة:
44.....	2.3 الإطار العام للمعرفة وإدارتها:
44.....	3.3 نشأة وتطور المعرفة:
46.....	4.3 المراحل التي مرت بها المعرفة:
47.....	5.3 بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة:
48.....	6.3 المعرفة:
48.....	7.3 تعريف المعرفة:
50.....	8.3 البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة:
53.....	9.3 إدارة المعرفة (Know Ledge Management):
56.....	10.3 تصنيفات المعرفة:
59.....	11.3 مصادر المعرفة:
60.....	12.3 عمليات إدارة المعرفة:
65.....	13.3 البنية التحتية للمعرفة:
66.....	14.3 بعض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة:
69.....	الملخص:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

71.....	1.4 تمهيد:
71.....	2.4 جمع البيانات وأساليب المعاينة الإحصائية:
75.....	3.4 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:
79.....	4.4 العرض البياني للبيانات العامة المتعلقة بخصائص العينة:
82.....	5.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال البشري:
87.....	6.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الهيكلي بالشركة:
89.....	7.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الزبوني بالشركة:
91.....	8.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة بالشركة:

9.4 اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة:.....93

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:.....96

2.5 التوصيات:102

3.5 المقترحات:104

قائمة المصادر والمراجع.....106

الملاحق.....108

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
22.....	جدول رقم (1.2) مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي
51.....	جدول رقم (1.3) الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات
72.....	جدول رقم (1.4) توزيع درجات مقياس ليكرث لفقرات الاستبيان
73.....	جدول رقم (2.4) حساب حجم العينة الممتثلة لحجم المجتمع
74.....	جدول رقم (3.4) يوضح وصف عينة الدراسة واستمارات الاستبيان الموزعة لها
83.....	جدول رقم (4.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر المهارات بالشركة
84.....	جدول رقم (5.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر الخبرات بالشركة
85.....	جدول رقم (6.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر المعارف بالشركة
86.....	جدول رقم (7.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر الابتكار بالشركة
88... ..	جدول رقم (8.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال الهيكلي بالشركة
89... ..	جدول رقم (9.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال الزبوني بالشركة
91.....	جدول رقم (10.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة بالشركة
93.....	جدول رقم (11.4) مصفوفة ارتباط بيرسون بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
26.....	الشكل (1.2) مكونات رأس المال الفكري.....
27.....	شكل (2.2) مكونات رأس المال الفكري.....
31.....	شكل (3.2) نموذج إدارة رأس المال الفكري لشركة (Dow).....
32.....	شكل (5.2) نموذج المستكشف لشركة سكانديا.....
50.....	شكل رقم (1.3) هرم المعرفة.....
52.....	شكل (2.3) تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.....
57.....	شكل (3.3) المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجيل الجليدي).....
60.....	شكل (4.3) مصادر المعرفة.....
60.....	شكل (5.3) أهمية التكنولوجيا في دعم وظيفة عمليات المعرفة.....
79.....	شكل (1.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
80.....	شكل (2.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الإداري.....
81.....	شكل (3.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
82.....	شكل (4.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني) وذلك كخطوة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب.

ولقد احتوت الدراسة على محاور عدة، وهي المحور النظري الذي جمعت بياناته عن طريق الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة وتضمن إعداد إطار نظري حول رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية، والذي يعد جوهر تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وكذلك إطار نظري عن إدارة المعرفة ومضامينها؛ لغرض تعزيز قدرات العاملين نحو أداء أفضل بالشركة.

كما أن الدراسة احتوت على المحور العملي والذي تمثل في اكتشاف رأس المال الفكري ومدى وضوحه والاعتماد عليه ومواكبته للأداء المتطور في صناعة الحديد والصلب، وأخيراً تقديم توصيات للشركة حتى لا تتلاشى مجموعة الخبرات المتوافرة لديها وخروجها من الشركة دون الاستفادة منها.

وحيث أن الباحث قام بدراسة استكشافية فقد تم طرح مجموعة من التساؤلات محاولاً من خلالها تبيان الواقع الموجود بالشركة محل الدراسة حول الرأس المال الفكري كأساس لتطبيق عمليات إدارة المعرفة منها:

1. إلى أي مدى تمتلك الشركة الليبية للحديد والصلب رأس مال فكري تعتمد عليه لتحقيق أهدافها؟

2. ما مدى الأهمية التي تعطيها الشركة برأس مال الفكري؟

3. هل تقوم الشركة بعمليات إدارة المعرفة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لجمع المعلومات الأولية، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة عن طريق إدارة التدريب بالشركة وعددهم (186) في ضوء الإجابات جرى جمع ومعالجة وتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) وبعد الاختبار العملي لتساؤلات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. وجود تراكم خبراتي لدى العاملين خاصة في الفئة التي تجاوزت مدة عمل (20) سنة.
2. لم يتم الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى الأفراد العاملين.
3. عدم قيام الشركة بالاستثمار بالرأس المال الفكري الذي تمتلكه.

Abstract

This study aims to discover the intellectual capital and its dimensions (the human capital, the structural capital and the customers' capital), as an essential step for the application of knowledge management at the Libyan Iron and Steel company.

The study contains several axes, a theoretical axis, which includes preparing a theoretical framework about the intellectual capital and its basic components. This is considered the essence of the processes of knowledge application management. It is also a theoretical framework for knowledge management and its content, for the purpose of strengthening the workers' capacity to better performance at the company.

The study contains a practical axis, which is represented in discovering of the intellectual capital and the extent of its clarity, reliable performance and to keep pace in advanced performance in the iron and steel industry. And finally, to provide recommendations to the company lest the expertise group, available at the company, should leave the company without benefit comes from them.

To achieve the objectives of the study, the researcher has designed a questionnaire to collect preliminary information to be distributed to the study sample through the training administration at the company. The sample population is 200 persons. In the view of the answers being collected, processing and analysis of data by the statistical program (SPSS) have been done. After the practical testing of the hypotheses of the study, the following results have been reached including:

1. Existence of accumulated experiences among workers, especially in the category that exceeds a term of 20 years of work.
2. The benefit of the implicit knowledge of the personnel.
3. The failure of the company to invest the intellectual capital owned by the company.

Based on the results that have been reached, the first hypothesis of the study has been accepted, which states "the Libyan Iron and Steel Company owns the intellectual capital to rely on for achieving its objectives.

The second hypothesis which states that "the Libyan Iron and Steel Company gives care to its intellectual capital as practical reality to depend on for applying the knowledge management at the company.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 2.1 الدراسات السابقة.
- 3.1 مشكلة الدراسة.
- 4.1 فرضيات الدراسة.
- 5.1 أهداف الدراسة.
- 6.1 أهمية الدراسة.
- 7.1 نطاق وحدود الدراسة.
- 8.1 مصطلحات الدراسة.
- 9.1 مجتمع وعينة الدراسة.

1.1 المقدمة:

تطور العالم في الوقت الراهن بوتيرة سريعة عنه منذ سبعينات القرن الماضي، الأمر الذي استدعى ضرورة مواكبة هذا التطور، والتحديث الذي تم على مختلف الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمات.

إن همّ المنظمات هو النظر إلى السوق، وكيفية الاستمرار فيه، ومراقبة التطورات والتغيرات التي تطرأ عليه، ومن ثم تعكس ذلك على هيكلها واستراتيجيتها كافة، ومن هذا المنظور فقد تم الانتباه إلى ما تمتلكه من موارد اقتصادية تمكنها من البقاء، والذي كان من أهمها المورد البشري الذي بيده نجاح المنظمة أو الفشل لما يقوم به من أعمال، وابتكارات، إبداعية يتم استثمارها بالمنظمة، فأصبح يدر أموالاً طائلة على المنظمات بسبب هذه الاستثمارات.

وهو مورد لا ينضب ولا يستهلك مع الفترة الزمنية كأبي أصل آخر في حوزة المنظمة وإنما يزداد ويكبر بزيادة الاستثمار فيه وتطويره، فلا يمكن لأي منظمة أن تنمو، وتزدهر فقط بالموارد، والاستفادة من طاقاتها بصورة حسنة، وخاصة الموارد البشرية التي تمتلك الإبداعات والأفكار.

فقد كان الاعتماد على المورد البشري في الماضي لإنجاح المنظمات من آخر الاهتمامات خاصة بعد الحصول على الرأسمال المادي والمواد الخام، إلا أن ذلك أدى إلى خروج الكثير من هذه المنظمات من التنافس وعدم القدرة على البقاء، لأنها اعتمدت فقط على قوة رأسمالها المادي دون الالتفات إلى ما تمتلكه من عمالة.

إن التطور التكنولوجي الذي تم في عصرنا الحالي كان نتيجة إبداعات، وأفكار من طاقات بشرية تعمل بمنظمة استفادت من قدراتها وقدمتها إلى العالم.

هذا التحول والتقدم أدى إلى الالتفات إلى ما يعرف ويطلق عليه (الرأس مال الفكري) وهو يعادل بالأهمية الرأس مال المادي، وأصبح الآن الصراع حول كيفية اكتساب هذا الرأس مال الفكري والذي يشمل الطاقة البشرية ذات الموهبة والإبداع والخبرة. لقد أدت التطورات والتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة الأعمال إلى التحول من التركيز على الرأس المال المادي (الأصول الملموسة) إلى المعرفة والرأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة) وأصبح أكثر الموجودات أهمية ومصدراً لميزتها التنافسية.

2.1 الدراسات السابقة:

1.2.1 الدراسات العربية:

أولاً: دراسات اختصت بإدارة المعرفة:

أ. دراسة (الكبيسي، 2002) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي":

دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق، هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والصريحة، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة من منظمات القطاع الصناعي المختلط ومستوى القدرات الإبداعية، والإبداعات المتبناة بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة مع الإبداع التنظيمي، وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الشركات عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن إدارة المعرفة تسهم في تعزيز الإبداع التنظيمي.

ب. دراسة (حجازي، 2005) بعنوان "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية":

دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها وقد أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام و(10) من القطاع الخاص، وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً، منهم (240) فرداً من القطاع العام، و(145) فرداً من القطاع الخاص.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ماهي إدارة المعرفة، وبمختلف ابعادها، من حيث المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس علميات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم.

ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً.

ج. دراسة (المومني، 2005) بعنوان "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن.

وقد توصلت إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوي دعم مجالس الإدارة ومستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد البنية التحتية).

ثانياً: دراسات اختلفت بالرأس المال الفكري:

أ. دراسة (عطية، 2008) بعنوان "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر":

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، وطبقت الدراسة على عينة من مدراء الأقسام والوحدات وتم جمع البيانات عن طريق استبانة مكونة من جزئين: الأول لرأس المال الفكري، والثاني لإدارة المعرفة، وقد توصلت

الدراسة إلى وجود فعلي للمعرفة الضمنية لدى العاملين فضلاً عن وجود الدعم من قبل المصارف لهذا الاتجاه.

ب. دراسة (صالح، 2009) بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات":

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم رأس المال الفكري ودوره في المنظمات والتعرف على مكونات رأس المال الفكري، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية؛ لأنها وسيلة، وأداة لتحقيق الأهداف في المنظمة.

ج. دراسة (العجمي، 2010) بعنوان "بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت":

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: التأكيد على أن مستوى رأس المال الفكري في كليات الهيئة التي شملتها الدراسة كان مرتفعاً إلا أن مكونات رأس المال الفكري كانت متباينة في المستوى وجاء ترتيبها وفق الآتي: أولاً: رأس مال العلاقات يليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال البشري، وأخيراً رأس المال المعلوماتي. وأوصت الدراسة إلى الاستمرار بالاهتمام برأس المال الفكري في كليات الهيئة بمكوناته لما لها من أثر وعلى المدى البعيد من تحسين مستوى أداء كليات الهيئة العامة للتطبيق والتدريب بالكويت.

د. دراسة (بن عبو، بو قسري، 2011) بعنوان "تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات: دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات معتمدة على دراسة ميدانية على 17 مؤسسة جزائرية تزاوّل نشاطات مختلفة وقد خلصت إلى أن

الأساس في إدارة رأس المال الفكري يرجع إلى الإدارة والاستثمار في رأس مالها البشري بالدرجة الأولى لأن أفكار وابتكارات الأفراد هي التي تشكل الأساس لمنتجات وخدمات المؤسسة، وإبداعاتها، مما يسمح للمؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين، فالركيزة الأساسية لرأس المال البشري، هم الأفراد الذين يجب معاملتهم معاملة متميزة حتى تساعد على الخلق والابتكار، والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود ترابط بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة؛ كذلك تبين الدراسة أن واقع معظم المؤسسات في العالم العربي، وفي المؤسسات الجزائرية خاصة، ليس لديها الوعي الكافي بمفاهيم رأس المال الفكري ولأبعاد المعرفة.

هـ. دراسة (Sharabati, et al., 2010) بعنوان:

(The Effect Of Intellectual Capital On Performance Of Pharmaceutical Manufacturing Organization In Jordan):

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المال الفكري على أداء منظمات صناعة الأدوية في الأردن، وقد شملت الدراسة المدراء التنفيذيين والإدارة العليا والوسطى والعاملين في منظمات صناعة الأدوية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء المنظمات، فكلما زاد رأس المال الفكري داخل المنظمة تمكن المدير من إدارته ومن أجل تحقيق المزيد من تحسين الأداء في المستقبل.

و. دراسة (شعبان، 2011) بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال":

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتعرف على مدى تعاون مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري ودوره في تحقيق

الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة.

ز. دراسة (أبو الغنم، 2012) بعنوان "أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة":

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، وقد تم توزيع استبانة على مجموعة من العاملين في الوظائف الإشرافية في عدد (7) شركات صناعات غذائية وقد توصلت إلى أن تصورات العينة لمستوى رأس المال الفكري ولمستوى فاعلية المديرين بمستوى منخفض، وقد أوصت الدراسة بتوجيه عناية الإدارات إلى ضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية فيها بمعايير الكفاءة، وضرورة الاهتمام والمحافظة على رأس المال الفكري.

2.2.1 الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة (Bong، 2005) بعنوان:

(Intellectual Capital as Competitive Advantage Of Firms Within A Socio- Cultural Context: An India Case Study):

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن السياق الاجتماعي والثقافي، لاسيما في دول الاقتصاد المتنامي ومن أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، فقد تم إجراء (75) مقابلة مع الرؤساء التنفيذيين ومدراء ثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات، بالإضافة إلى أكاديميين وكتاب وصحفيين، وقد أوصت الدراسة أن رأس المال الفكري في قطاع صناعة الخدمات والبرمجيات يعتبر مصدراً للميزة التنافسية، بينما هو غير ذلك في الصناعات الأخرى التي لا تتطلب نوعاً من المهارات أو المعرفة المتخصصة لأدائها.

ب. دراسة (Gannon، 2008) بعنوان:

(Managing Intellectual Capital For Sustained Competitive Advantage In The Irish Tourism Industry)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل خاص يشرح آلية انتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري، والتنظيمي، وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة، وطرحت هذه الدراسة سؤالين هما: لماذا تنافس بعض الشركات السياحية بنجاح أكثر من غيرها؟ وماذا تفعل الشركات لتعزيز ميزتها التنافسية والمحافظة عليها؟ وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة، وذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها، واعتمدت الدراسة مدخل الموارد الفكرية كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل الميزة التنافسية للمنظمة.

ج. دراسة (Ngahand Ibrahim، 2009) بعنوان:

(The Relationship Of Intellectual Capital Innovation And Organizational Performance: A Preliminary Study In Malaysian SMES)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتوضيح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات الابتكار في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وذلك من خلال قدرة الشركات على استثمار الأصول والمهارات الإبداعية الموجودة لديها بما يمنحها البقاء والاستمرار، وسعت هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات هذه الشركات من الأصول المعرفية والتي تختلف عن الاحتياجات المعرفية للشركات الكبرى، الأمر الذي يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأرباح وتضمن لها البقاء والاستمرار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأصول الفكرية تلعب دوراً كبيراً في زيادة قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار السلع والمنتجات الجديدة.

د. دراسة (Zenghale Maaloul، 2010) بعنوان:

(Analyzing Value Added As An Indicator Of Intellectual Capital And Its Consequences On Company Performance)

وهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيمة المضافة كمؤشر لرأس المال الفكري واثره على أداء المنظمة من حيث الأداء الاقتصادي والمالي والسهم السوقي، وتم اختيار عينة مكونة من (300) شركة في بريطانيا من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم تقسيم الشركات إلى ثلاث قطاعات وهي: الشركات الخدمية، الشركات التقليدية وشركات التكنولوجيا العالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على كل من الأداء الاقتصادي والمالي للشركات، وأن هناك تأثير لرأس المال الفكري على أداء أسواق الأسهم في الشركات عالية التكنولوجيا فقط.

هـ. دراسة (AL-Dujaili، 2012) بعنوان:

(Influence Of Intellectual Capital In Organization Innovation)

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في الشركات، بالإضافة إلى تشخيص وتقييم نقاط القوة والضعف لرأس المال الفكري، وقامت الدراسة بإجراء استطلاع ميداني على عينة تألفت من مديري الإنتاج ومراقبي الجودة ومدير إدارة البحوث والتطوير، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بمجموعة هامة من التوصيات التي من شأنها أن تعطي اهتماماً أكبر لرأس المال الخاص بالعملاء لبناء قدرات البشر الهادفة، وأوصت الدراسة أيضاً بتوطيد العلاقات مع العملاء والشركاء.

3.2.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما تميزت به الدراسة الحالية هو انفرادها في دراسة استكشافية لشركة صناعية ضخمة وهي الشركة الليبية للحديد والصلب، حيث أنها تمتلك من القوى العاملة ما يكفي لإمكانية تعميمها على منظمات ليبية أخرى.

كما أن هذه الدراسة الاستكشافية لم يتم تناولها في منظمات صناعية أخرى في ليبيا خاصة وأن الرأسمال الفكري في هذه المنظمات تعتبر الركيزة الأساسية في دوران عجلة الإنتاج ولم يتم الالتفات إليه خلال الفترة السابقة.

كذلك فإن هذه الدراسة قد ركزت من خلال البحث في ابعاد الرأسمال الفكري المكونة له (الرأسمال البشري - الرأسمال الهيكلي - الرأسمال الزبوني) ومدى توفرها بالشركة.

3.1 مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في الشركة الليبية للحديد والصلب ومعاصرته لفترات طويلة بالإدارة ومن خلال النقاشات والحوارات التي تم فيها عرض أفكار متنوعة من العاملين والحلول المقترحة التي كانت تتداول من طرف الأفراد الذين عملوا بالشركة لفترات طويلة فإنه يوجد فجوة عميقة ما بين الإدارة العليا والعاملين بالإدارات التشغيلية والإدارية، تنحصر في عدم الاستفادة من هذه الخبرات بصورة كبيرة قبل انتهاء فترة عملها، بحيث إن ما يمتلكونه من إبداعات وتجارب سابقة لا يتم الالتفات إليها وبقاء سير عمل الشركة كما هو عليه منذ إنشائها إلى وقتنا الحاضر دون تغيير بل قد يكون فيه الرجوع إلى الخلف في بعض الأحيان.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في:

استكشاف واقع رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية.

حيث يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة استكشاف واقع رأس المال الفكري بالشركة الليبية للحديد والصلب كخطوة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الليبية وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى تمتلك الشركة الليبية للحديد والصلب رأس مال فكري تعتمد عليه في تحقيق

الأهداف المرسومة؟

2. ما مدى اهتمام الشركة بالرأسمال الفكري كواقع عملي يمكن الاعتماد عليه لتطبيق إدارة المعرفة

بالشركة الليبية للحديد والصلب؟

3. هل تقوم الشركة الليبية للحديد والصلب بعمليات إدارة المعرفة للمحافظة على رأس مالها الفكري؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الشركة الليبية للحديد والصلب لرأس مال

فكري وعمليات إدارة المعرفة؟

4.1 أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف رأس المال الفكري بالشركة الليبية للحديد والصلب، ويتم ذلك من خلال التعرف على

الجوانب المكونة له من خلال الآتي:

أ. معرفة مستوى توفر الرأس المال البشري بالشركة الليبية للحديد والصلب.

ب. معرفة مستوى توفر الرأسمال الهيكلي وإدارته.

ج. معرفة مستوى إدارة الرأسمال الزبوني.

2. التعرف على طبيعة ونوع عمليات إدارة المعرفة التي تتبعها الشركة الليبية للحديد والصلب

للمحافظة على رأس مالها الفكري والاستثمار فيه.

3. اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة في الشركة الليبية للحديد

والصلب.

4. الوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد الشركة والمنظمات الليبية على زيادة

الاهتمام بالرأسمال الفكري ومن ثم انتهاج وتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من هذا المنهج لتعزيز

القدرات الإنتاجية واستقطاب الكوادر التي تستطيع معها الشركة الاستمرارية والبقاء في السوق.

5.1 أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة نابعة من الآتي:

1. تسليط الضوء على مستوى الاستفادة من الرأسمال الفكري الذي تستحوذ عليه الشركة.
2. تعتبر هذه الدراسة بمثابة دعوة لكل المنظمات الليبية للانتباه لمواردها البشرية التي تمتلك مقدره على الإبداع للحصول على الميزة التنافسية من خلال التميز في أداء الأعمال.
3. التعرف بالدور الذي ستقوم به إدارة المعرفة في حالة تبني هذا المنهج لدى المنظمات الليبية.
4. معرفة مواطن القوة للمنظمات في مكونات رأسمالها الفكري للمحافظة عليها والاستفادة منها ومواطن الضعف ليتم تقويتها وتدعيمها للمحافظة على مكانها بالسوق.

6.1 نطاق وحدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركة الليبية للحديد والصلب بمدينة مصراته، كحالة يمكن دراستها القوى العاملة وقربها من مكان الباحث.
- ب. الحدود الزمنية: جمعت بيانات هذه الدراسة خلال سنتي 2014 - 2015م.

7.1 هيكلية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف التغيرات الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم في حل إشكالية الدراسة.

وتشتمل الدراسة على الجوانب التالية:

أ. الجانب النظري:

استعان الباحث في هذا الجانب بالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع

بهدف بناء إطار نظري مناسب لهذه الدراسة.

ب. الجانب العملي:

قام الباحث بتجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بواسطة استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع هذه البيانات وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بما يخدم أهداف الدراسة.

8.1 مصطلحات الدراسة:

أ. رأس مال الفكري (Intellectual Capital):

هي القدرة العقلية المتمثلة لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتنوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ب. المعرفة (Knowledge):

هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة.

ج. إدارة المعرفة (Knowledge Management):

هي عملية للبحث عن المعلومات وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر له المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم وفي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

د. رأس المال البشري (Human Capital CHc):

هو المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والعملية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم.

هـ. رأس المال الهيكلي ("Structual Capital "Sc"):

وهو ما تمتلكه المنظمة من بنية تحتية وأنظمة وبرامج وقواعد البيانات وأنظمة الحاسوب والإنترنت وتبقى في المنظمة عندما يترك الموظفون أعمالهم.

و. رأس المال الزبوني (Customer Capital):

وهو القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة، جراء علاقاتها المتميزة بها.

9.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مجموعة مختارة من العاملين للحديد والصلب بموقعها بمدينة مصراتة من كافة الفئات والشرائح المكونة للكادر الوظيفي (قيادات إدارية - فنية - موظفين - عمالة فنية) وتم توزيع استمارة الاستبانة من قبل إدارة التدريب وهي الجهة ذات الاختصاص بالشركة، حيث تم توزيع عدد (186) استبانة، وقد تم تعبئة واستلام عدد (156) استبانة وهي التي تم استخدامها للتحليل.

الفصل الثاني

الرأس المال الفكري

Intellectual Capital

- 1.2 المقدمة.
- 2.2 بداية ظهور الفكر الإداري.
- 3.2 مفهوم رأس المال الفكري.
- 4.2 مقارنة بين خصائص رأس المال الفكري ورأس المال المادي.
- 5.2 أهمية رأس المال الفكري.
- 6.2 مكونات رأس المال الفكري.
- 7.2 قياس رأس المال الفكري.
- 8.2 نماذج لقياس رأس المال الفكري.
- 9.2 إدارة رأس المال الفكري.
- 10.2 رأس المال البشري.
- 11.2 علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري.
- 12.2 رأس المال الاجتماعي.

1.2 مقدمة:

لقد كان الاقتصاد الصناعي في المدة السابقة - بعد قيام الثورة الصناعية - يعتمد اعتماداً كبيراً على قوة رأس المال المادي وعلى الآلة في زيادة الإنتاجية وتنافسية المنظمات على مختلف أنواع أنشطتها، وذلك حتى منتصف القرن العشرين تقريباً (همشري، 2013: ص 239).

وفي هذه الفترة كان العامل أقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها، بل لم يكن وجوده إلا لمراقبة الآلة ونشاط التشغيل الخاص بها. لقد تغلبت أهمية الآلة على الفرد لأنها هي من تقوم بالإنتاج (بلوناس وأمينة، 2013: ص 15).

ومع تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور ثورة المعلومات، وتضاعف دورها وأهميتها، فقد تحول هذا الفرد من قوى عاملة إلى قوى عالمية، لقد استطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وأن تبتكر آلات جديدة، ومن خلال هذا الدور تعاضد دور الموارد البشرية وما يمتلكونه من خبرات ومقدرات في الابتكار، وقد أخذ مفهوم جديد يشق طريقه بشكل متصاعد وهو "رأس المال الفكري" (همشري، 2013: ص 239).

فبعد أن كانت الأرض والعمل ورأس المال هي عوامل الإنتاج، أصبحت المعرفة الفنية والذكاء والإبداع والاتصالات من الأصول الجديدة في الاقتصاديات بل أصبح الذكاء الصناعي (عن طريق الكمبيوتر) أهمية تفوق رأس المال بمفهومه التقليدي (بن قدورة، 2013: ص 13).

إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة بدأت تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية (الطاهر، 2012: ص 43).

2.2 بدايات ظهور رأس المال الفكري:

تعددت مراحل ظهور رأس المال الفكري ولكن تم تقسيمها إلى ثلاث مراحل ساعدت في

تطويره وهي على النحو التالي:

موضوع رأس المال الفكري (العنزي، 2009: ص 157).

2.2.2 المرحلة الثانية:

في بداية الثمانيات للقرن العشرين كان الوعي للرأسمال الفكري الذي تمتلكه الشركات وإنه المحدد الرئيسي للأرباح، وقد أكد هذا الرأي العديد من مالكي الشركات، منهم (R. Stayer) مدير شركة (Johon-S) للأطعمة بقوله "في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات المنظمات والمجتمع، وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات" (العنزي، مرجع سابق: ص 160).

كذلك شهد بداية التسعينات أيضاً لنفس القرن تحرك واسع في هذا الاتجاه حيث أطلق (R.Stayer) لأول مرة مصطلح (رأس المال الفكري) كما نشر (Stewart, 1991) مقالة بعنوان القوة الذهنية (Brain Power)، كذلك تم تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية.

3.2.2 المرحلة الثالثة:

وهذه المرحلة تبدأ من منتصف تسعينات القرن الماضي، حيث كثفت الأبحاث حول موضوع رأس المال الفكري لوضع فهم مشترك بين الباحثين والشركات له، وقد ركزت بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، وقد عقدت خلال هذه الفترة الكثير من الاجتماعات والندوات والمؤتمرات للخروج بمفهوم عام يتفق عليه منها:

تعيين مدير للموجودات الفكرية في شركة (Dow Chemical) سنة 1993م.

اتفاق لعقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير

الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري سنة 1994م.

عقد اجتماع عرف بـ(إدارة رأس المال الفكري) (ICM) وقد خرج هذا الاجتماع بجملته من التوصيات. سنة 1995م.

انعقاد ندوة صيرورة للمعرفة أو الحاجة إليها، قدمت فيها العديد من المشاركات والبحوث عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة، سنة 1995م.

انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وقد خرجت الندوة بعدد من المقترحات من أهمها وصف طرق قياس إدارة المال الفكري ومزايا وعيوب كل طريقة وآلية استعمالها، سنة 1999م.

عقد مؤتمرين في الولايات المتحدة الأمريكية حول إدارة رأس المال الفكري خلال الفترة من 2000 و 2003م.

عقد المؤتمر الرابع لرأس المال الفكري وإدارته في كندا سنة 2001م.

3.2 مفهوم رأس المال الفكري:

تنظر الكثير من المنظمات إلى أن الأساس في النجاح والاستمرار هو تحقيق الأرباح من مجمل أصولها والاستثمار فيها وعلى ذلك فإن إدارة رأس المال الفكري كأصل من هذه الأصول يجب أن ينظر إليه على أن استراتيجية النجاح في المستقبل (بلوناس، أمينة، 2011: ص104).

إن رأس المال ينظر إليه بتعبيرات مادية صرفة، كالمصانع والآلات والأموال أما الآن فقد أصبحت الأموال تتطلب فهماً أكبر لرأس المال الفكري غير المادي، الذي بطبيعته صعب الإدراك وسريع الحركة، يقول توماس ستيوارت: "إن هذا المال عبارة عن مادة فكرية كمعرفة ومعلومات وممتلكات فكرية وخبرة يمكن استخدامها لإيجاد الثروة" (دي ديرلوف، مقالات: ص145).

اختلفت الآراء للعلماء والباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري وذلك بسبب الاختلاف في المنظور الفردي للموضوع وطبيعة عملية تحليلهم لهذا المفهوم وقد انعكست على طبيعة المصطلحات أو

المرادفات المستخدمة للدلالة عليه ومن هذه المصطلحات: (همشري، 2013: ص245)

أ. رأس المال الفكري والموجودات غير الملموسة.

ب. رأس المال غير الملموس.

ج. رأس مال المعرفة.

د. رأس المال الفكري الاستراتيجي.

إلا أنه يوجد بعض التعريفات لمفهوم رأس المال الفكري تنوعت بحسب اتجاه كل منها

ناحية التحليل الذي يعطي الأهمية القصوى والتي تعبر عن ماهية هذا الرأس مال منها ما يلي:

أ. القدرة العقلية والثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد

والموجودات وغيرها (الظاهر، 2012: ص44).

ب. مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن

توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير

مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل

فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً (العنزي، 2009: ص171).

ج. هو صورة من صور من رأس المال المعرفي وشكل من أشكال الأصول الغير ملموسة، وهو

نتاج التفاعل لثلاث فئات من هذه الأصول هي: رأس المال المنظمي الهيكلي (الداخلي)،

ورأس المال الإنساني، ورأس المال الخارجي، ويهدف إلى إيجاد القيمة المضافة للمنظمة،

وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتطويرها لتنظيم، وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال إدارة فاعلة

لها (همشري، 2013: ص249).

د. هو معرفة تحول المواد الخام (المادية/الغير ملموسة) وتجعل لها قيمة أكبر (الجاموس،

2013: ص240).

هـ. تعريف (Malhotra): هو قوة عقلية، مصادرها: المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة. تؤثر

في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة (العنزي، 2009: ص 169).

و. تعريف (سملاي، 2004): هي القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في

الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة

والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (بلوناس،

2011: ص 105).

ز. تعريف (توماس ستيوارت): هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكينات

التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة (بلوناس، مرجع سابق: ص 104).

ح. تعريف (Chenet al, 2005) مجموعة رؤوس الأموال (البشرية والمادية والهيكلية) التي إذا

بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من

الدفترية (العنزي، 2009: ص 169).

إن من خلال قراءة سريعة لهذه التعريفات فالتباين واضح بينها؛ أي: أنه ليس هناك تعريف

موحد لهذا المفهوم يتفق عليه المفكرون والباحث في هذا المجال.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن مفهوم رأس المال الفكري يمكن أن يتضح من خلال

العناصر الآتية التي تتفق مع أغلب التعريفات:(الظاهر، 2012: ص 45)

1. يمثل رأس المال الفكري قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تملكها مجموعة محدودة من

العاملين دون غيرهم.

2. يمثل رأس المال الفكري موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الكبير في زيادة الموجودات

المادية الأخرى للشركة وتعظيمها.

3. هو الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

4. في حالة توطين بنائه داخل الشركة فإنه بمثابة سلاح المنافسة الرئيسي والذي يضمن لها البقاء في السوق وتساعد منحني الإنتاجية.

5. ينشأ رأس المال الفكري من خلال بناء داخل الشركة تستقطب صناعة ما تم تطويرها والمحافظة عليها.

4.2 مقارنة بين خصائص رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

يوجد بعض الأبعاد التي أخذت للتمييز بين الرأسمال الفكري والرأس المال المادي والذي يوضحه الجدول رقم (1.2) من خلال المقارنة وأسس هذه المقارنة.

جدول رقم (1.2) مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

الأصول المادية	الأصول غير المادية
مرئية	غير مرئية
يمكن قياسها بسهولة	يصعب قياسها
تعتبر جزء أساسي من الميزانية	لا يمكن تتبع آثارها من خلال نظم المحاسبة
عوائد استثمارها معروفة	عوائد استثمارها افتراضية
يمكن مضاعفتها بسهولة	لا يمكن شراؤها أو تقليدها
تقل قيمتها بالاستخدام	تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد
تطبيقاتها محدودة	تطبيقاتها متعددة دون التقليل من قيمتها
تدار من منطلق الندرة	تدار بعقلية الوفرة
تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم	تدار من خلال منظومة القوى العاملة
سهولة التراكم والتخزين	متحركة وتتناقص مع عدم الاستخدام

(بن قدورة، 2013: ص63)

5.2 أهمية رأس المال الفكري:

إن الاهتمام برأس المال الفكري يأتي بالكثير من الفوائد التي يحققها للمنظمات منها:

أ. زيادة القدرة الإبداعية في المنظمات.

ب. جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.

ج. تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب وخفض التكلفة وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة.

د. تحسين الإنتاجية. (المعاني وآخرين، 2011: ص224)

هـ. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود ويعد أحد أساليب استخراجه هو نشر المعرفة، ويؤيد ذلك (Stewart) بقوله: أن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكري عند يمكن استخدامه واستثماره (الطاهر، 2012: ص46).

وعموماً فإن رأس المال الفكري يفرض على المنظمات تبني استراتيجيتين مختلفتين هما:

1.5.2 الاستراتيجية الدفاعية Defiance Strategy:

وهي تقتضي أن تقوم المنظمة بالدفاع عن ملكيتها الفكرية الناتجة عن رأس المال الفكري الذي تمتلكه والتي تشمل مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية وغيرها الأمر الذي يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن هذه الحقوق (المعاني، آخرين، 2011: ص224).

2.5.2 الاستراتيجية الهجومية Offensive Strategy:

وهي تقوم على أساس الآتي:

- توليد العائد عن طريق إبداعات الرأس المال الفكري في المنتجات والخدمات المقدمة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة وتحديد آليات الدخول للأسواق، وهذا يتطلب من المنظمة التحسين المستمر (همشري، 2013: ص258).

هذه الاستراتيجيات تشير إلى أن استراتيجية رأس المال الفكري هي واحدة من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة (المعاني وآخرين، 2011: ص224). حيث أنه يمكن للمنظمة أن تنتقل من الاستراتيجية الدفاعية إلى الهجومية وبالعكس وهذا الانتقال لا يكون عشوائياً بل هو انتقال ممنهج بحيث يؤخذ في الاعتبار الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس مالها الفكري وأيضاً مدى تكامل استراتيجية المنظمة مع أنشطة رأس المال الفكري وغيرها (العنزي وصالح، 2009: ص178).

وأضاف كل من إدفنسون ومالوني (Edvinson & Malone, 1997) إن رأس المال الفكري لا يمكن رؤيته كما هو الحال بالنسبة لجذور الشجرة لشخص ما واقف على الأرض، وبالتالي فإن الجزء الغير ظاهر "رأس المال الفكري" هو الذي سيحدد نجاح المنظمة في المستقبل وعليه فإنه للتأكد من سلامة كينونة المنظمة وأدائها الحالي والمستقبلي، يجب التركيز على رأس المال الفكري فيها وإدارته والمحافظة عليه وتنميته، إذ أنه المحدد الأساسي لقيمة المنظمة الحالية والمستقبلية (همشري، مرجع سابق: ص 257).

6.2 مكونات رأس المال الفكري:

هناك تصنيفات عديدة لرأس المال الفكري منها ما يلي:(المعاني، وآخرين، 2011: ص 229)

1.6.2 تصنيف إدفنسون ومالوني (Edvinson & Malone, 1997)

وهذا التصنيف خاص بشركة سكانديا (Skandia) السويدية وتمثل المكونات في الآتي:

- أ. رأس مال العمليات (نظم المعلومات، قواعد البيانات).
- ب. رأس مال الزبون (العلاقات التنظيمية مع الموردين والزبائن وأصحاب المصالح).
- ج. رأس مال التجديد والتطوير (الأصول الغير ملموسة والحقوق الفكرية).
- د. رأس المال البشري (المهارات والخبرات العملية للعاملين).

2.6.2 تصنيف توماس ستيوارت (T- Stewart):

حدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري وهي:

- أ. رأس المال الهيكلي: ويشمل قواعد البيانات والأنظمة والإجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة التنظيمية، وغيرها، ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل.
- ب. رأس المال البشري: ويشمل القدرات والجدارات والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب، وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة بصورة شخصية.

ج. رأس المال الزبوني: ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين والذين لديهم ولاء للشركة وأيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الأساسيون، كذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقتها المتميزة بها.

3.6.2 تصنيف كارل إيرك سفيبي (K. E. Sveiby)

وقد قسم الرأس المال الفكري إلى:

أ. رأس مال الهيكل الخارجي: والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة.

ب. رأس المال البشري: والذي يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات وغيرها مما يمتلكه الأفراد.

ج. رأس مال الهيكل الداخلي: ويشمل الأنظمة والعمليات وقواعد البيانات وغيرها.

لقد اختلفت آراء العلماء والباحثين ووجهات نظرهم على نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته، وذلك عائد إلى اختلاف نظرتهم الشخصية إليه، واختلاف خلفياتهم الفكرية والتخصصية، وعلى الرغم من هذا فقد اتفق غالبيتهم على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

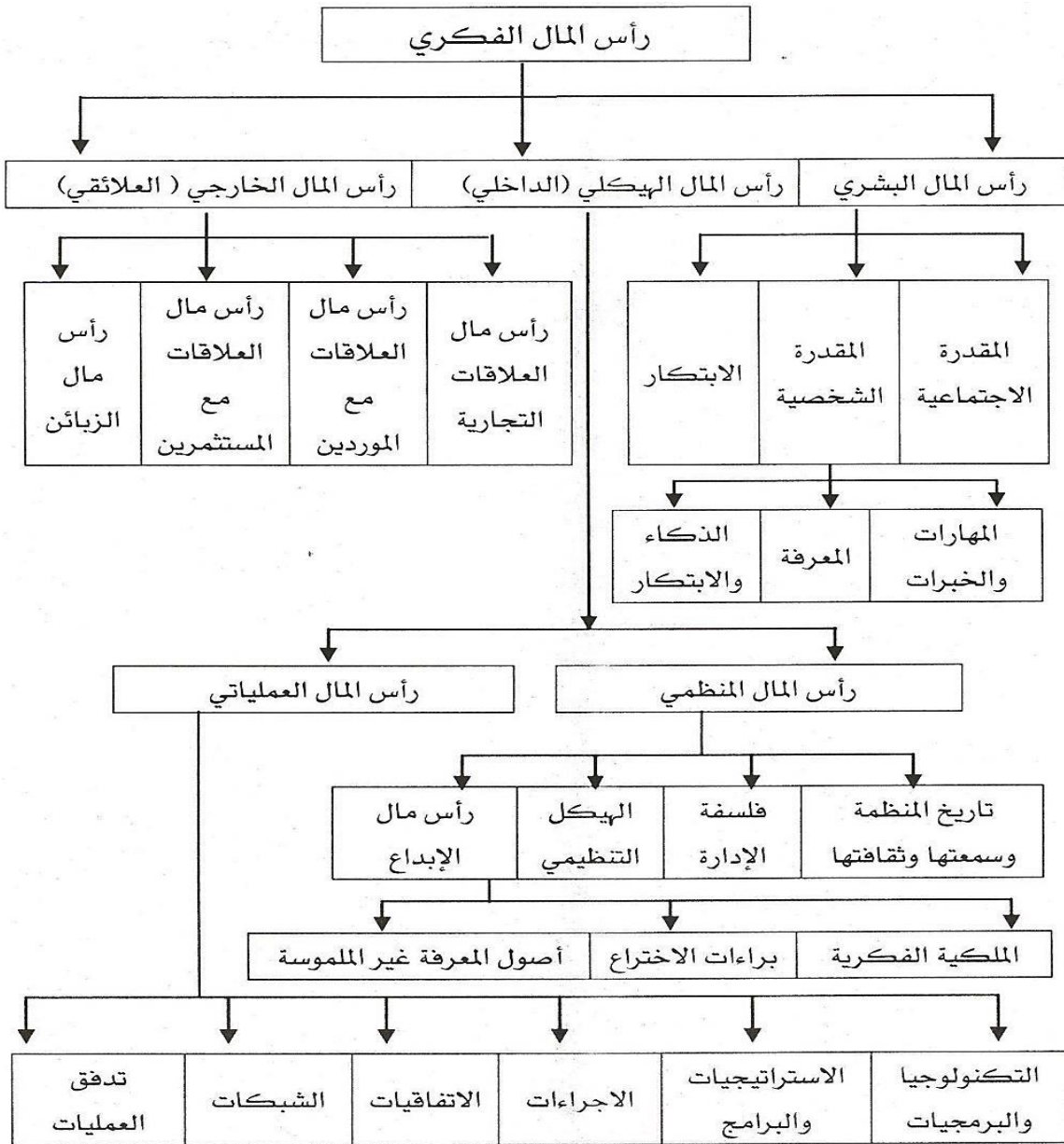
(همشري، 2013: ص 258)

– رأس المال الهيكلية (الداخلي).

– رأس المال البشري.

– رأس المال العلائقي (الخارجي).

ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل رقم (1.2).



الشكل رقم (1.2) مكونات رأس المال الفكري

(همشري، 2013: ص260)

وتعترف منظمات كثيرة أن رأس مالها الحقيقي هو ما يحمله عنها زبائنها من صورة جميلة تشكلت عبر سنوات طويلة من العمل الشاق ومن تاريخ حافل بالنجاحات المستمرة في خدمة الزبائن (ياسين، 2007: ص235).

وعليه فإن القيمة السوقية للشركة تتكون من رأس المال (المادي)، ورأس المال (الفكري)، وفي حين أن رأس المال (المادي) هو الذي يحدد القيمة الدفترية والوجود المادي للشركة في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو المسئول عن تحديد القيمة السوقية للشركة كونه

يرتبط باللاملموسات، ويلعب الدور الأبرز في صنع سمعة ومكانة الشركة، وقد تطور مفهوم رأس المال الفكري بحيث أصبح يشمل هذا المفهوم الآتي:

أ. رأس المال الاجتماعي (Social Capital)

وهو يتضمن العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أي أنه يشمل على رأس المال العلائقي (الخارجي أو الزبوني) وهو معني بالعلاقة مع الزبائن والتي تعتبر جزءاً من علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية والتي من ضمنها الزبائن.

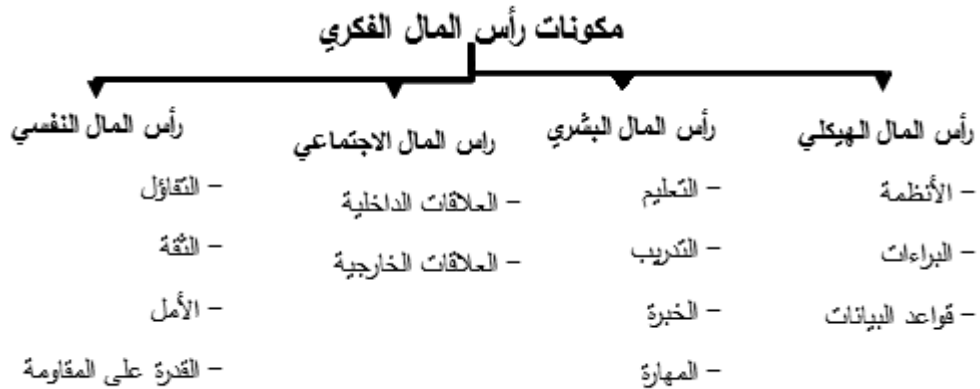
ب. رأس المال النفسي (Psychological Capital)

وهو يتكون من: التفاؤل، والثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة، وبالتالي فإن وفقاً لهذا المدخل الحديث يشمل رأس المال الفكري على:

1. رأس المال الهيكلي (Structural Capital).
2. رأس المال البشري (Human Capital).
3. رأس المال الاجتماعي (Social Capital).
4. رأس المال النفسي (Psychological Capital).

ويمكن تصوير مكونات رأس المال الفكري وفقاً لهذا المدخل بالشكل (2.2) التالي:

(المعاني، 2011: ص 232).



شكل (2.2) مكونات رأس المال الفكري

7.2 إدارة رأس المال الفكري:

بما أن رأس المال الفكري يعد الثروة الحقيقية للمنظمات الحديثة، والمصدر الجديد لميزتها التنافسية، والدعاية الأساسية لبقائها وازدهارها وتطورها في بيئة سريعة التغير، فإن الأمر يتطلب إدارته بفاعلية (همشري، 2013، ص 268).

وتعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها: الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري. كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية) وعلى المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية أو الخارجية.

وتعتمد إدارة رأس المال الفكري على المفهوم المعاصر للمنظمة بوصفها منظمة معرفية وحاضنة لرأس المال الفكري وعلى هذا فإن أبعاد رأس المال الفكري في المنظمات هي:

أ. **سياسات العمل:** وهي تتضمن مفهوم التنافسية، وتعتمده كسياسة بناء مع منح المنظمة الاستقلالية والحرية في أداء الأعمال والحوافز المناسبة.

ب. **الثقافة التنظيمية:** وهو يتعلق بتوفير ثقافة تنظيمية إيجابية متماسكة تركز على مفاهيم التميز والجدارة والشفافية.

ج. **البيئة التنظيمية المناسبة:** وهو يتمحور حول أهمية إيجاد مناخ تنظيمي صحي وعلاقات عمل إيجابية تمكن من انتقال الخبرة والمعرفة بين العاملين بسهولة.

د. **نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية:** ويستند هذا البعد على المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق مفهوم الإمكانيات والاستعدادات لدى العاملين، وتطوير استقطاب واختيار للمتميزين منهم، واعتماد البرامج الحديثة في تدريبهم استجابة للتحويلات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية.

1.7.2 حالة دراسية عن إدارة رأس المال الفكري (شركة Dow Chemical Company)

تأسست هذه الشركة في 18/05/1897م وهي شركة علوم وتكنولوجيا رائدة في منتجاتها الزراعية، البلاستيكية والكيماوية المبتكرة وخدماتها التي تقدم لأسواق في 170 بلد وتستخدم منتجات (Dow) في الطعام، النقل، الطب، الرعاية الصحية. الإلكترونيات، البناء والإنشاءات وغيرها، ومع وجود قيادة ملتزمة بالتطوير المستمر تعمل شركة (Dow) من أجل تحقيق التوازن بين المسؤوليات الاجتماعية، والنشاط الاقتصادي والبيئي، لذلك تتفق حوالي بليون دولار لتمويل أنشطة البحوث والتطوير في كل سنة وحوالي (1.8) بليون دولار لتمويل الإنفاق على الأصول الملموسة وهذا حدا بالشركة إلى العمل من أجل وضع إطار للأصول الفكرية التي تملكها. قامت شركة (Dow) بوضع معادلة لإدارة رأس المال الفكري وهي:

رأس المال الفكري = رأس المال الإنساني + رأس المال الخارجي + رأس المال التنظيمي

أولاً: رأس المال الإنساني (البشري) يتضمن:

أ. القدرات.

ب. المعرفة.

ج. المهارات.

د. التجارب (تجارب الأفراد).

وهذا النوع هو خارج ملكية الشركة وهو يغادرها بمجرد توجه الأفراد إلى منازلهم؛ أي أنه

ملك الأفراد العاملين من صانعي المعرفة، والفنيين، والتقنيين، والخبراء، والمستشارين، والقادة

الإداريين.

ثانياً: رأس المال الخارجي ويشمل:

أ. العلاقات مع الزبائن.

ب. المستثمرون.

ج. الموردون.

د. الشركاء الاستراتيجيين.

هـ. التحالفات.

و. المجتمع المحلي.

ثالثاً: رأس المال التنظيمي وهو:

أ. قواعد البيانات.

ب. البرامج (Software).

ج. نماذج الأعمال.

د. العلامة التجارية.

هـ. الهيكل التنظيمي.

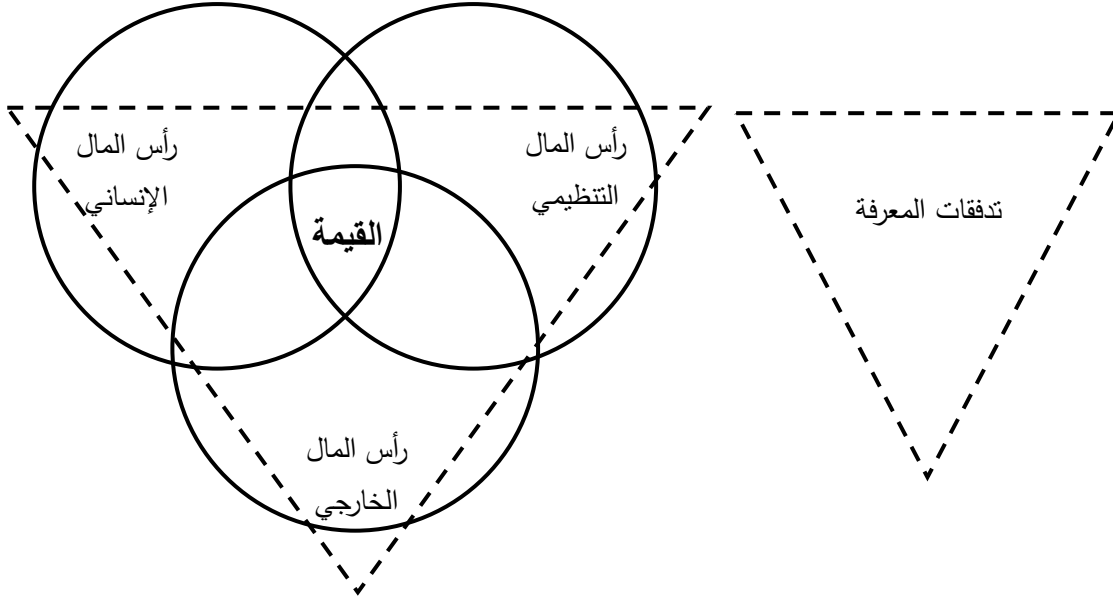
و. الأسرار التجارية.

وهذا الجزء من رأس المال الفكري يعتبر ملكاً خاصاً للشركة.

وبناء على ما سبق يوجد علاقة طردية إيجابية بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري

وقيمة الشركة في الصناعة والسوق، كما هو واضح في نموذج إدارة رأس المال الفكري لشركة

(Dow) في الشكل رقم (3.2).



شكل (3.2) نموذج إدارة رأس المال الفكري لشركة (Dow)

(همشري، 2013: ص 259)

ولتفعيل النموذج قامت الشركة بتطوير مدخل لإدارة الأصول المعرفية المعروف باسم (Dow Intellectual Asset Management) (IAM) والذي يركز على رأس المال التنظيمي بالدرجة الأولى، كما طورت الشركة محفظة الأصول الفكرية؛ لتحليل واستثمار الأصول الفكرية في ضوء استراتيجية استخدام الأصول الفكرية التي تتضمن استثمارات من الأصول الفكرية، ونماذج لتقييم هذه الأصول في ضوء طرق وأساليب معيارية تستند على الإيراد والتكلفة، واستكمالاً لهذه النماذج، ومن أجل تطبيقها بكفاءة وفعالية، قامت بتعيين مديرين لإدارة الأصول الفكرية ممن لديهم التجارب، والخبرات العميقة في مجالات البحوث والتطوير وتنمية الأصول غير الملموسة، بالإضافة إلى وجود مركز تكنولوجيا الأصول الفكرية (**Intellectual Asset Capital**) (**Technical**) لدعم شبكة فرق الأصول الفكرية والمديرين العاملين في تقييم هذه الأصول (ياسين، 2007: ص 245-247).

8.2 نماذج لقياس رأس المال الفكري:

1.8.2 نموذج شركة سكانديا (Skandia Navigator)

يرتبط هذا النموذج بشركة التأمين السويدية (Skandia) التي كانت الشركة الأولى التي

أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري وذلك عن طريق مدير رأس المال الفكري الذي تم

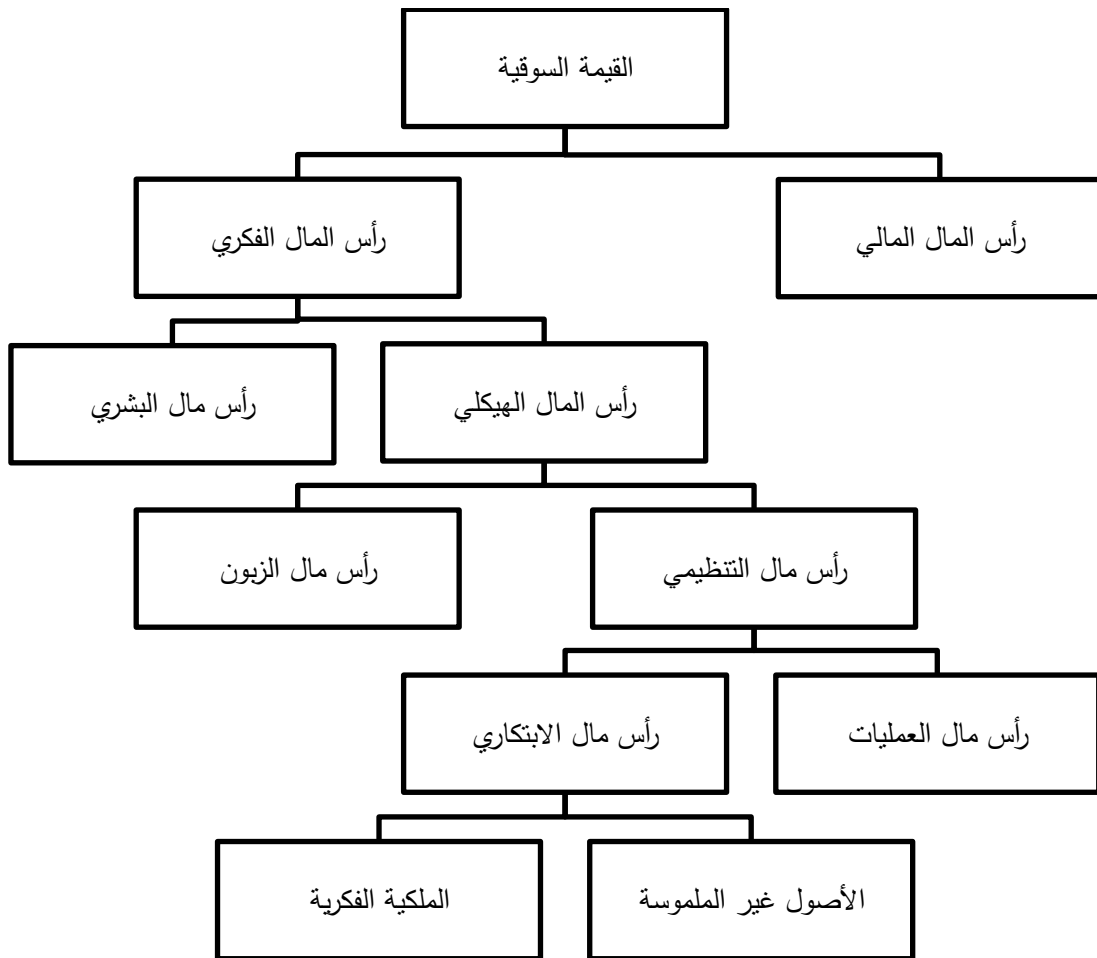
تعيينه وهو (Edvinsson) عام 1997م وقد قام بتطوير نموذج من منظور شامل وهو يرى أن رأس المال الفكري يتكون من:

أ. رأس المال الإنساني: ويتضمن المعرفة بالتقنية، المهارات الخبرات العملية للعاملين.

ب. رأس المال الهيكلي: ويتضمن عناصر رأس المال التنظيمي الذي يتكون من الحقوق الفكرية والأصول غير الملموسة ونظم المعلومات وقواعد البيانات.

وأيضاً رأس مال الزبون الذي يتضمن العلاقات التنظيمية مع الزبائن خارج نطاق المنظمة مثل الموردين، وأصحاب المصالح، والموزعين، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل رقم

(5.2) (ياسين، 2007: ص225).



شكل (5.2) نموذج المستكشف لشركة سكانيديا

2.8.2 نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) (Economic Value Added)

قدم هذا النموذج توماس ستيوارت (T. Stewart) في عام 1997م وهذا النموذج لا يقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بشكل مباشر وإنما يكون ذلك عندما ترتفع القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة وذلك من خلال المعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي المبيعات - نفقات التشغيل (العمليات) - الضرائب

- الرسوم (التكاليف) الرأسمالية

وهذا النموذج هو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لهذا الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه، وأيضاً مقياساً يربط بين الأداء والتخطيط المالي كذلك فإن هذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الأصول غير الملموسة؛ إنما يشير هذا النموذج إلى أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشراً فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجاً أم لا؟ بمعنى آخر فإنه يشير على نحو غير مباشر إلى معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة (همشري، مرجع سابق: ص 280 - 281).

9.2 قياس رأس المال الفكري:

إن قيمة المنظمات لا تتكون من أصولها المادية ورأس مالها المالي ولا حتى من علاقتها التجارية وسمعتها فقط؛ بل إن القيمة تتكون من توليفة متنوعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة ومن رأس المال الفكري والمالي (ياسين، 2007: ص 222).

لا أحد يجادل في أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدراً حيويًا لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية، ومصدراً لميزتها الاستراتيجية إلا أن الجدل يدور حول المنهجية العلمية التي يفضل استخدامها لتقييمه وقياسه (همشري، مرجع سابق: ص 271).

وفي هذا الإطار قدمت العديد من المحاولات من قبل الباحثين والمهتمين لقياس رأس المال

الفكري وقد تم تصنيف المقاييس والنماذج الأكثر استخداماً وذلك وفق المجموعات التالية:

1.9.2 المقاييس الوصفية:

وهي تصف الخصائص والسمات وتركز على استطلاع الرأي والاتجاهات ويتم الاعتماد على هذه المقاييس باستخدام استبانات بحث معدة ومصممة لهذا الغرض، ويؤخذ عليها عدم الدقة والموضوعية.

2.9.2 المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

وهي تركز على المكونات الأساسية وقياسها للرأس المال الفكري:

أ. رأس المال الهيكلي.

ب. رأس المال البشري.

ج. رأس المال الزبوني.

والذي يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة، والأصول المعرفية غير الملموسة، والموزعة في الشركة، وأقسامها المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية حيث أن ذلك أكثر تحديداً، وأسهل استخداماً في تكوين نتائج أفضل في الشركة، وتضم هذه المقاييس:

أ. تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.

ب. نموذج رأس المال الفكري، الذي يقيس كل مكون من مكونات رأس المال الفكري.

ج. نموذج تحويل الاصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس.

د. دليل المعلومات والاتصالات.

هـ. الطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

ويعاب على مثل هذه المقاييس أنها يمكن أن تغطي بعض الجوانب التي تقوم باحتسابها

مثل (براءات الاختراع والعلامة التجارية، وحقوق المؤلف)، ولكنها لا تغطي مجالات أخرى مثل

الأسرار التجارية المحمية بقوة القانون لمنع تحولها إلى معرفة عامة.

3.9.2 مقاييس ونماذج العائد على المعرفة:

وتقوم على أساس احتساب العائد على الأصول والتي تحسب بقسمة العوائد قبل الضرائب على الأصول الملموسة في الشركة ثم مقارنة ذلك مع متوسط الصناعة ويكون الفرق بمثابة العائد على المعرفة.

ويؤخذ على هذه المقاييس أنها تأخذ الطابع الإجمالي للمكونات دون تحديد مساهمة كل مكون منها.

4.9.2 مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

وهي تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين قيمة الشركة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتماداً على المبادئ المالية والمحاسبية.

ويؤخذ عليها عدم تغطيتها لجميع مكونات رأس المال الفكري والتي أسهمت في زيادة

القيمة السوقية. (المعاني وآخرون، 2011: ص 235، 236)

إن كثيراً من المنظمات لا زالت تقيم أصولها الفكرية بالطريقة المحاسبية التقليدية نفسها التي تقيم بها أصولها المادية وهذا أمر يرفضه المتخصصون في المجال وذلك للأسباب الآتية:
أ. إن الطرق المحاسبية التقليدية تقيس الحقائق المادية الملموسة (كمية أو نقدية) ولا تقيس الحقائق الغير ملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري.

ب. كذلك فإنها تعكس نتائج الأحداث السابقة (الماضية) وتعبر عن ذلك بتسجيل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحليلها، بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الحاضر والمستقبل وتحليله.

ج. إن المنظمات الرقمية الحديثة لا تملك سوى رأس المال الفكري، ولا تملك أي أصول ملموسة، مثل: المباني والآلات وبالتالي لا يمكن تطبيق الطرق المحاسبية التقليدية عليها (همشري،

2013: ص 272).

وبالرغم هذه الأسباب التي يرفضها بعض المختصين لتقييم الأصول الغير المادية وفق الطرق المحاسبية التقليدية إلا أن هناك بعض المنافع للمنظمة تتحقق في حالة القيام بقياس الرأس مال الفكري وهي:

1. يوفر أساساً صريحاً لتقييم المنظمات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، وتطوير معايير لحساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام بها والاتفاق عليها.

2. يوفر فهماً أفضل للأصول الغير مادية ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة.

3. يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في إيجاد القيمة والثروة للمنظمة.

4. يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري.

5. يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.

6. يساعد في تحديد القيمة السوقية للمنظمة.

وبجانب هذه المنافع التي تتحقق للمنظمة في تقييم الرأس مال الفكري إلا أن هناك بعض

الصعوبات التي تواجه عملية قياس الرأس مال الفكري والتي من أهمها:

أ. إن بعض الموجودات غير الملموسة يصعب قياسها أساساً، مثل الإبداع.

ب. إن رأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمنظمة أخرى ذات طبيعة مختلفة عنها.

ج. إن القواعد المحاسبية التقليدية بالرغم من تطورها باستمرار فقد جرى تصميمها أساساً للموجودات

المادية الملموسة وبالتالي ففي الوقت الحاضر ليس لدى المحاسبين منهج محاسبي للتحقق من

قيمة الاستثمار في الموجودات غير الملموسة (همشري، 2013: ص272).

10.2 رأس المال البشري:

لقد كان سابقاً الاهتمام بالرأسمال التمويلي، وهو: الأصول الملموسة بجانب أن هناك اهتمام عام بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد؛ إلا أنه في الفترة الحالية ازداد الاهتمام بكل ما هو فكري لما يحققه من تعظيم لثروة المنظمة (همشري، 2013، ص 70).

لقد أصبح رأس المال حديثاً كما بين (Fitz-enz,2002) يتضمن الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة.

أصبح العنصر البشري، بدخول عصر التكنولوجيا، المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وهذه الأهمية نابعة من كون المنظمة التي تريد البقاء والمنافسة يجب عليها التركيز على العنصر البشري، ويمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفراد، والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة إلى كافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها.

1.10.2 تعريف رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث، وقد تم تقويم عدة تعاريف لهذا المفهوم ومنها:

أ. تعريف ياسين:

توليفة المعرفة، والتعليم، والجدارة، والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم. (ياسين، 2007: ص 275)

ب. تعريف العلي وآخرون:

مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل (العلي وآخرون، 2012: ص 343).

ج. تعريف Fitz-enz:

يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات

الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (المعاني، وآخرين، 2011: ص246).

من هذه التعريفات وغيرها فإن الباحث يرى أن أهمية الرأس المال البشري تعطى له الأولوية في الاقتصاد المعرفي حيث أن ذلك سيقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا فإن على الحكومات والمنظمات أن تولى موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها من خلال التركيز على المناهج التعليمية أو من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها. وتتمثل أهمية رأس المال البشري للمنظمة عموماً بما يلي: (المعاني وآخرين، 2011:

ص246)

1. يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي يؤثر على الأداء.
2. يساعد في خلق معارف جديدة.
3. إنه مورد يصعب على الآخرين تقليده.
4. يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
5. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
6. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

ومن خلال استعراض أهمية رأس المال البشري، فإن هذه الأهمية نابعة من ثلاث

ضرورات أساسية للمنظمة هي:

أ. تحقيق النجاح.

ب. تحقيق الميزة التنافسية.

ج. خلق معارف جديدة.

11.2 علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري:

هناك علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فرأس المال الفكري هو مصطلح أوسع وأكثر شمولاً ويشير إلى كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها وبذلك فإن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة؛ لذا، فإن العلاقة الأهم بينهما هي أن رأس المال البشري هو الوسيلة الأكثر مباشرة لتطوير رأس المال الفكري ككل (المعاني وآخرين، 2011: ص250).

12.2 رأس المال الاجتماعي:

كان المختصون يتكلمون عن أهمية العلاقات التي يقيمها العاملون مع الزبائن وأصحاب المصلحة المختلفين، والتي تخسرها المنظمة إذا تركوا العمل، لذلك بدأ رأس المال الفكري بقياس هذه العلاقات باعتبارها جزءاً من رأس المال الاجتماعي، فالعلاقات تلعب دوراً مهماً في نجاح أي عمل، وهناك علاقات داخلية تكون بين العاملين في شكل تعاون أو علاقات خارجية مع أصحاب المصلحة المباشرين وهذه العلاقات هي التي تمثل الرأسمال الاجتماعي (المعاني وآخرين، 2011: ص269).

كما يشير الأدب المنشور (همشري، 2013، ص 266) إلى أن رأس المال العلائقي ذو شقين داخلي، وخارجي، إذ تتحدد قيمة المنظمة وفقاً لعلاقاتها بزبائنها الداخليين (الموارد البشرية بالمنظمة) والخارجيين (المستفيدون من السلع والخدمات)، وإلى أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً مهماً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون معهم، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، ومن هنا أطلق بعض الباحثين على رأس المال العلائقي أيضاً تسمية (رأس المال الاجتماعي)، ليشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أيضاً.

1.12.2 أهمية دراسة الرأس مال الاجتماعي:

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بها. لقد أعطى نورث (North) إضافة معرفية بتوكيده، أن رأس المال الاجتماعي قد يسهم في تنشيط وصناعة الرأس المال الفكري لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، تلعبه داخل المنظمة، وأضاف (Hellriegel & Slocum, 1998) بتعبير شامل إلى أن رأس المال الاجتماعي هو الإطار أو المكون الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعات في منظمة ما، متوجهين نحو التركيز على الرفاهية العامة لهم، والولاء لبعضهم البعض والإخلاص للرؤية، والمصلحة المشتركة بينهم (العنزي، 2009: ص370).

وتكمن أهمية رأس المال الاجتماعي للمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص من

الآتي:(المعاني وآخرين، 2011، ص 277)

- أ. الرأس مال الاجتماعي ينمي العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين.
- ب. حيث إن الاقتصاد العالمي الحالي يتميز بالبحث عن الموهبة الضرورية لبلوغ الميزة التنافسية، وهذا يتطلب من المنظمات أن تبحث عن موظفي رأس مال بشري واجتماعي كبير، وإن امتلاك المنظمة لهذه المكونات في موظفيها سيسهم في بلوغها الميزة التنافسية.
- ج. إن العلاقات الاجتماعية هي أهم أسس التسويق الناجح على كل المستويات فالعلاقات لها صفة الدوام حتى مع حدوث أية تغيرات في اتجاهات السوق؛ ولذلك تعتبر إحدى القوى الفعالة في رأس مال المنظمة، وإحدى الميزات التنافسية (المعاني وآخرين، مرجع سابق: ص277).

2.12.2 علاقة رأس مال الاجتماعي برأس المال الفكري:

يتضمن رأس المال الفكري مكوناً مهماً وهو توفير معرفة تؤدي إلى إقامة علاقات ضرورية لبقاء المنظمة، سواء مع الزبائن أو المجهزين أو غيرهم من الأطراف التي تحتاج المنظمة أن

تتعامل معهم كضرورة لبقائها، وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي هو المكون الذي يقوم بهذا الدور في ترتيب تلك العلاقات والمحافظة عليها وتدعيمها لذا فالعلاقة تقوم على أساس أن رأس المال الاجتماعي هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة (المعاني، وآخرين، 2011، ص 276).

13.2 الملخص:

في هذا الفصل تم تناول موضوع رأس المال الفكري من خلال بدايات ظهوره عبر المراحل التاريخية المختلفة ثم تناول مفهوم رأس المال الفكري الذي يمثل القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي والموجودات الكفوية الغير ملموس وهو أيضاً عبارة عن الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها الذي يعتبر الميزة التنافسية لها التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تفسح لها مكان بالسوق من خلال مكوناته وإبعادها التي تتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس لقياسه وتحويله من قيمة غير ملموسة إلى قيمة مادي يمكن احتسابها في سجلات وميزانيات المنظمة.

كذلك تم استعراض باختصار لمكونات رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري وتعريفه وأيضاً رأس المال الاجتماعي وأهميته وعلاقته بالرأس المال الفكري، والذي يطلق عليه بعض الباحث رأس المال العلائقي الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية أيضاً.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة

knowledge Management

- 1.3 المقدمة.
- 2.3 الإطار العام للمعرفة وإدارتها.
- 3.3 نشأة وتطور المعرفة.
- 4.3 المراحل التي مرت بها المعرفة.
- 5.3 بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة.
- 6.3 المعرفة.
- 7.3 تعريف المعرفة.
- 8.3 البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة.
- 9.3 إدارة المعرفة.
- 10.3 تصنيفات المعرفة.
- 11.3 مصادر المعرفة.
- 12.3 عمليات إدارة المعرفة.
- 13.3 بعض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة.

1.3 مقدمة:

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فإله عز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم

علمه وهداه، يقول الله تعالى: ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ أَلْبَانَ ﴾ (الآية 3) سورة الرحمن).

لقد نقل التاريخ الكثير من أوجه الازدهار في الحضارات القديمة مثل السومرية والفرعونية والصينية وغيرها. الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي على مر العصور وانتقاله من جيل إلى جيل حتى وصل إلينا في عصرنا الحالي، إن هذا الانتقال للمعرفة صاحبه الكثير من التطور في كل مرحلة من مراحل العمر البشري وما يقصد به من تطور هو مقدار الزيادة على نهاية حضارة المرحلة السابقة ومدى الاستفادة منها.

إن ما تميزت به مرحلة ازدهار الأمة الإسلامية خلال الفتوحات في أقاصي الأرض بالشرق والمغرب هو نقل الموجود بالأراضي التي يتم فتحها إلى علماء الأمة للاستفادة منه والزيادة عليه وتطويره، ولقد نهجت الدول الأوروبية نفس المنهج عند إرسال طلبتها لتلقي العلم والنهل من ينبوع العلم الذي كان موجوداً في الوطن العربي والاستفادة منه ونقله إلى دولهم أيضاً إبان الاستعمار.

إن ما نعيشه اليوم من ثورة وقيمة كان الأساس فيه هو الخوارزميات، وكتاب ابن سينا يدرس إلى الآن في الجامعات، وغيرها من الاكتشافات التي لازالت تستخدم حتى الآن.

إن هذا التطور في عصرنا الحاضر الذي يمتاز بالعديد من المتغيرات فرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية وتبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز من أجل القدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار.

ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات التي أملتتها هذه الثورة الرقمية والتي أثبتت جدواها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال، هي تلك الاستراتيجيات المستندة إلى نظم إدارة المعرفة

(الطاهر، 2012، ص: 21).

لقد شهدت السنوات الماضية تطورات غير مسبوقه في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية وكان من أبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التقني خاصة التي تتعلق بمعالجة البيانات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات (Information technology) وفي هذا العالم السريع التغير الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تعتبر المعرفة السلاح الأقوى والأكثر جدوى، فمستقبل المنظمات أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التحول وفقاً للمقتضيات الطارئة (الجاموس، 2013، ص:25).

2.3 الإطار العام للمعرفة وإدارتها:

يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغير السريع والمستمر نتيجة التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات، والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المرافقة لها واستثمارها في منظمات الأعمال الحديثة بهدف الارتقاء بكفاءة أعمالها وجودة منتجاتها وخدماتها، فقد ساعدت هذه العوامل جميعاً في تسريع نمو المعرفة، وتسهيل عمليات إنتاجها وتخزينها واسترجاعها وتشاركها وتبادلها عبر الشبكات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها.

وكان لها الدور الأكبر في ظهور مفهوم إدارة المعرفة الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية في الوقت الحاضر (همشري، 2013، ص:17).

3.3 نشأة وتطور المعرفة:

لقد نقل لنا التاريخ الإنساني أدلة كثيرة على أوجه الازدهار في الحضارات القديمة والتي لا يزال صامداً البعض منها حتى الآن الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكّن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة ومقتزنة بالإلهام، كما أنه لم يحاول في تلك الفترة التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية، حيث بنى هذا التراكم على الأساطير الأمر الذي أدى

إلى تسمية المعرفة في تلك الحقبة بالمعرفة الأسطورية (الجاموس، 2013، ص:25).

ومنذ مئات السنين في القرون الوسطى كان انتقال المعرفة من المهني إلى التلميذ يتم عن طريق ما يسمى بوصفه العائلة (التوارث) وبذلك يتم اقتسامها وتنتقل من جيل إلى آخر، وهذه العملية تتم ببطء شديد.

أما الآن نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعاً لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الإنترنت ووسائل الاتصالات المختلفة.

لقد تناول الفكر الإداري الحديث هذا المفهوم فهناك العديد من المدارس الفكرية الإدارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة منها: (الجاموس، 2013، ص 26)

1.3.3 المدرسة التقليدية:

وقد تناولت المعرفة وفق مدارسها الفرعية الثلاث وهي:

أ. الإدارة العلمية حيث دعا "تاييلور" لاستخدام الخبراء لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.

ب. التقسيمات الإدارية حيث حدد "فايول" وظائف المدير.

ج. البيروقراطية: لقد دعا "ماكس ويبر" إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

2.3.3 مدرسة العلاقات الإنسانية:

والتي أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

3.3.3 الاتجاهات الحديثة:

أ. النظرية اليابانية (Theory z):

حيث دعا رائدها "W.ouchi" إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية، وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

ب. إدارة الجودة الشاملة (TQM):

حيث أسهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة (ISO) وما تتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة.

ج. إعادة هندسة الأعمال والعولمة:

إن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة، سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

د. تكامل المعرفة ونظم المعلومات الإدارية (MIS):

حيث ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.

4.3.3 نظرة مختصرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين:

لقد درس العديد من العلماء حسب انتمائهم الفكري المعرفة ومنهم:

أ. Druker 1960:

صاغ العلاقة بين عمل المعرفة وعمل المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات فهو أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة باعتبارها المورد الأساسي وليس الرأسمال المادي "الأموال" (الجاموس، 2013، ص: 25-27).

ب. 1991 توم ستيوارت Tom Stewart:

نشر أول كتاباته حول الرأسمال الفكري في صحيفة فورتن.

ج. 1994: أول مؤتمر لإدارة المعرفة تحت رعاية أرنست ويانج "Ernst&Young"

(يورك برس، 2005، ص: 7).

4.3 المراحل التي مرت بها المعرفة:

وفقاً لرؤية "دراكر" فإن المعرفة مرت بالمراحل الآتية: (الجاموس، 2013، ص: 28)

1.4.3 الثورة الصناعية:

وهي في منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر حيث طبقت المعرفة على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات.

2.4.3 فترة الإنتاج المكثف:

من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على عمل الأفراد.

3.4.3 فترة ثورة الإدارة والمعرفة:

وهي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية.

5.3 بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة:

هناك العديد من المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة ومنها: (الجاموس، 2013: ص 32)

1.5.3 المنهج الاقتصادي:

ويرى أصحاب هذا المنهج بأن المعرفة هي رأس مال فكري، وقيمة مضافة إذا تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة وذلك من خلال تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة وذلك بالتطبيق.

2.5.3 المنهج الإداري:

ترى كتاباته بأن المعرفة هي أحد أصول المنظمة، وتتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات، وهي أكثر أهمية من الموجودات المادية.

3.5.3 المنهج التقني:

ويرى في المعرفة قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها.

4.5.3 المنهج المعلوماتي:

ترى كتابات هذا المنهج بأن المعلومات ومن خلال معالجتها تشكل ركيزة أساسية للمعرفة، وهناك علاقة بين المعلومات والمعرفة، وبالتالي فهي القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

5.5.3 المنهج ثنائي المصطلح:

تتكون المعرفة وفق هذا المنهج من جزأين: الأول ظاهر يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، وتسمى "المعرفة الظاهرة" وهي ظاهرة يمكن تحديدها، والثاني ضمني وهو

المعرفة الموجودة والمتجذرة في رؤوس أصحابها، وتتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة وهي صعبة النقل، وتسمى بالمعرفة الضمنية.

6.3 المعرفة:

تشتق كلمة معرفة من (عرف)، فقد فطر الإنسان على التعرف. بذلك بات الإنسان يركز على أهمية التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة، وهذا المنظور له جذور عميقة ضاربة في النظام الرأسمالي الخاص "الملكية" والذي يشير إلى أن من يسيطر على المعرفة في أفضل صورة هو من سيجني المردود الاقتصادي وبالتالي يمتلك القوة (همشري، 2013، ص:35).

لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال هو التجديد والابتكار وأصبح العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهارته على إدارة المعرفة التي تقود إلى تعزيز الإبداع الذي يشكل عنصراً فاعلاً للتفوق على المنافسين، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء، وبالتالي توليد المال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة (الجاموس، 2013، ص:29).

7.3 تعريف المعرفة:

إن الكثير من العلماء والباحث الذين كتبوا في هذا المجال وقدموا عدة تعريفات "للمعرفة" ولكن الحصيلة النهائية للآراء المنقولة في هذا المضمون تتفق على أن المعرفة لا تعني أكداً المعلومات المتناثرة بين طيات المراجع العلمية وقواعد البيانات العملاقة ومن هذه التعريفات:

1. المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية منظمة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل

طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها (يورك برس، 2005، ص: 10).

2. بنية تراكمية كمية وكيفية تمثل مجمل البنى المعرفية الرمزية للحقائق والنظريات العلمية

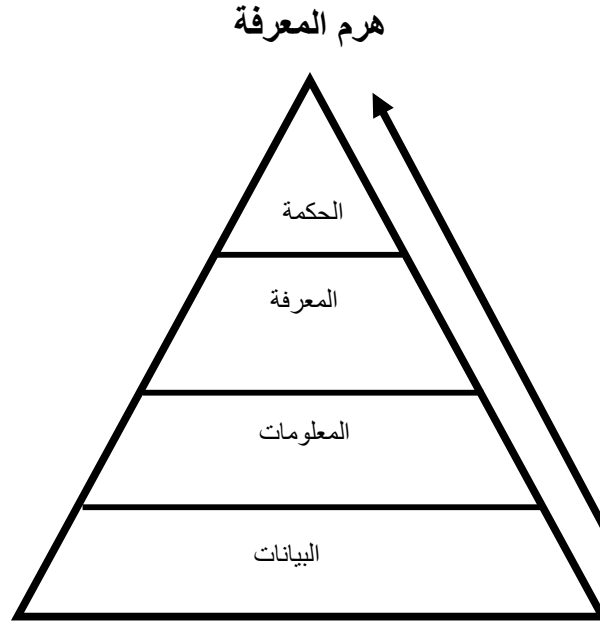
والخبرات التراكمية البنائية التي يحملها أفراد مجتمع ما، في سياق دلالي وإطار ثقافي تاريخي

تراكمي يعبر عن كافة الأنشطة الحياتية (الزيات، 2011، ص:46).

3. هي مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والاتجاهات والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأفكار والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات والقوانين والسياسات وأدلة العمل والإجراءات التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات، ومعرفة الكيف (البراعات) (Know-How)، التي يملكها الفرد أو المنظمة، وتستعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات (همشري، 2013، ص: 58).
4. المعرفة ما هي إلا تركيب من البيانات والمعلومات، وهي الإيمان الذي يزيد من قدرة الوحدة الإدارية على العمل الفعال، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة، والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها، لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد (الجاموس، 2013، ص: 31).
5. إنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة (العلي وآخرون، 2012، ص: 26).
6. هي أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لدى المنظمة من خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للعاملين فيها، وما يتمخض عن جملة أنشطتها أيضاً، ولاسيما عمليات
7. المعالجة المعنية بتوفيرها بدءاً من طبيعتها الأولى كبيانات، مروراً بإنتاج المعلومات وانتهاء المعرفة، التي تستثمرها المنظمة تحقيقاً لأهدافها (العلي وآخرون، 2012، ص: 66).
- وبالتالي فإن المعرفة لا تعد تجميع المعلومات، وإنما هي مقدرة الفرد، أو المنظمة على التصرف بطريقة لها مغزاها، على أساس تلك المعلومات، ولا تعد المعلومات معرفة ما لم يتم ممارستها والعمل بها عن طريق العقل البشري (دي ديرلوف، 2013، ص: 170).
- وهنا فالفرق كبير بين هذه المصطلحات ألا وهي [البيانات، المعلومات، المعرفة،
- الحكمة].

8.3 البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة:

يمكن التمييز بين هذه المصطلحات من خلال الشكل التالي رقم (1.3):



شكل رقم (1.3)

(همشري، مرجع سابق، ص:24).

من خلال النظر إلى الهرم المتدرج ذو (4) مستويات المترابطة نجد أن البيانات هي القاعدة ثم تليها المعلومات فالمعرفة وأخيراً تكون الحكمة في المستوى الرابع والأخير بقمة الهرم.

1.8.3 البيانات (Data):

ومفردتها بيان وهي المادة الخام، أو الأولية التي نستخلص منها المعلومات، ويشير البعض إلى أن البيانات تتضمن الحقائق (Facts) والملاحظات (Observations) والمدركات، وتمثل البيانات أرقاماً أو حقائق أولية، وعليه تكون خالية من أي سياق أو معنى أو قصد وعلى الرغم من هذا فإنه يمكن أسرها أو الحصول عليها وتخزينها، واسترجاعها وإيصالها للآخرين بوسائط إلكترونية أو غيرها من الوسائط (همشري، 2013، ص: 25).

وقد عرف كل من (Daven Port & PRUSAK) البيانات على أنها حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز، أو رسائل (الجاموس، 2013، ص: 41).

2.8.3 المعلومات (Information):

هي البيانات التي تم جمعها، ومن ثم إيجاد العلاقة بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات (الجاموس، 2013، ص: 41)، وبالتالي فهي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها بصورة رسمية أو غير رسمية (همشري، 2013، ص: 27).

ويقول (Peter Durker) هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف.

كما أن المعلومات قد لا تكون شيئاً يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته، أو سماعه أو الإحساس به، فنحن عادة نصبح على علم بشيء ما، أو بموضوع ما، إذا ما طرأ تغيير على حالتنا المعرفية، على هذا الأساس فإن المعلومات هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص (العلي وآخرون، 2012، ص: 114).

ومن خلال ذلك فإنه يمكن النظر إلى الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات من خلال

الجدول (1.3) التالي:

جدول رقم (1.3) الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

المعلومات	البيانات	المجال
منظمة ضمن هيكل محدد	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	التنظيم
لها قيمة	غير محددة القيمة	القيمة
محددة المصدر	عديدة المصادر	المصدر
متراصة	غير متراصة	الترابط
عالية	منخفضة	الدقة
مفيدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	غير مفيدة في صيغتها المجردة	الفائدة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغير نسبياً لأنها تستخلص من البيانات	كبير جداً	الحجم

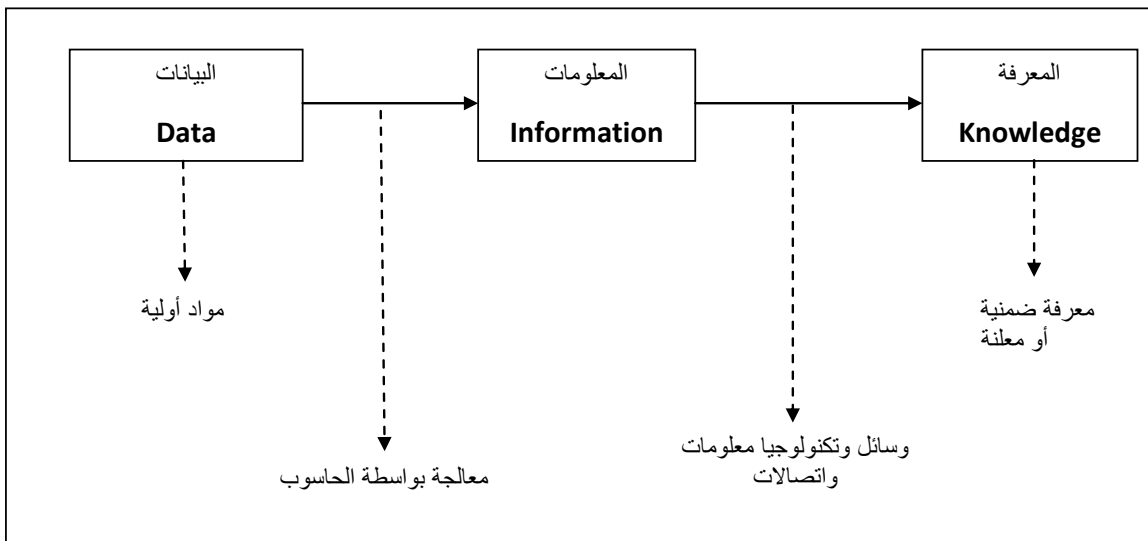
(همشري، 2013، ص: 29).

3.8.3 المعرفة (Know Ledge):

هي عبارة عن معلومات ملخصة، موجهة، منظمة، وخبرات ومهارات وإحساس الشخص، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرات والتجارب المؤطرة، التي تفيد في التقييم والعمل ونقل التجارب للآخرين (الجاموس، 2013، ص: 41).

ويشير مفهوم المعرفة إلى حصيلة الاندماج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية، والقدرة على الحكم، إن المعلومات وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسليقة فبالتالي فإن المعرفة هي للدلالة على اكتساب المعلومات (الظاهر، 2012، ص: 23).

أي أن المعرفة هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة حيث إنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام أو التطبيق فإنها لن تكون معرفة وذلك لأن المعرفة، هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، وفي هذا المنطلق؛ فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد حتى تكون معرفة والشكل رقم (2.3) يوضح ذلك.



شكل (2.3) تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(العلي وآخرون، 2012، ص: 114).

4.8.3 الحكمة (Wisdom):

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة (همشري، 2013: ص 31)، وهي تتربع في قمة الهرم، حيث يصل إليها الفرد بمرور الزمن، وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب، وتصبح نظرته وطريقة استنتاجه واستنباطه مختلفة ومتميزة عن غيره من الناس.

فالحكمة تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يؤطر السلوك الإنساني حيال اتخاذ القرار الملائم في معالجة المشكلة، وهي تجسيد للذكاء الإنساني، وقدرة متميزة على فهم ما هو صحيح، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة وعليه، فإن الذين يمتلكون الحكمة، غالباً ما يمتلكون صفتي التميز والتفكير الإبداعي وهذا ما أكده الله سبحانه وتعالى في محكم آياته بقوله: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ البقرة، آية (269).

9.3 إدارة المعرفة (Know Ledge Management):

إن إدارة المعرفة تعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث أدركت هذه المنظمات أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية ومن أجل استثمارها استثماراً أمثل في تحسين المنتجات والخدمات وابتكار منتجات جديدة، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة وكفوءة (همشري، 2013، ص: 103).

إن إدارة المعرفة تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسبين، ويرى العالم "بيتر وارنر" أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات موادها الأولية، والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

يقوم مفهوم إدارة المعرفة عموماً على توفير المعلومات، وإتاحتها لجميع العاملين داخل المنظمة، وأيضاً المستفيدين خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة بالمنظمة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين وبالتالي فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية (الظاهر، 2012، ص: 23).

وعلى هذا فقد ظهر الكثير من التعريفات لإدارة المعرفة منها:

أ. هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها، وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة (رضا، 2013، ص: 119).

ب. تعريف الكبيسي: إن إدارة المعرفة مصطلح معبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (همشري، 2013، ص: 60).

ج. وفق (Hempel) أنها حزمة أنشطة استقطاب وامتلاك، وتنسيق ونشر، وتكوين وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية (ياسين، 2007، ص: 41).

د. إنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (الظاهر، 2012، ص: 24).

هـ. هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع (العلي وآخرون، 2012، ص: 27).

1.9.3 أهمية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة في المنظمة هي إدارة للمعرفة التنظيمية (في أبعادها وأشكالها القيادية، التسويقية، الإنتاجية وغيرها) أي إنها إدارة كل أصول المعرفة وكل ما تملكه من موارد إنسانية وفكرية ومن طاقات وقدرات خلاقية، وهذا يعني أن إدارة المعرفة لا تشبه بقية الإدارات، وأن وظيفة إدارة المعرفة تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن بقية الوظائف الأخرى حيث إنها تركز على عملية استقطاب وتخزين وإنتاج المعرفة، وهذه الأنشطة موجودة في جميع مفاصل المنظمة وفي مختلف إداراتها (ياسين، 2007، ص:41)، وبالتالي فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الآتي: (رضا، 2013: ص 121)

أ. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، وتحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب. زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

د. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز. أداة الاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح. تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

ط. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة، وذلك من خلال مساهمتها في الحصول

على سلع وخدمات جديدة نتيجة للإبداعات ولابتكارات عامليها.

2.9.3 أهداف إدارة المعرفة:

أ. زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي

تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.

ب. الارتقاء بدرجة رضا الزبائن من خلال تجديد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.

ج. إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك من خلال ابتكار المعرفة

الجديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة. (همشري، 2013، ص:112).

د. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة

اليومية. (رضا، 2013، ص:121).

هـ. تجذير ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفزهم على

المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. (همشري، 2013، ص:113).

10.3 تصنيفات المعرفة:

توجد عدة تسميات لتصنيفات المعرفة إلا أن ذلك جعلها تشترك في مسميات مختلفة ولكن

المعنى واحد وهي: (الجاموس، 2013: ص 37)

1.10.3 المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة التي يمكن بسهولة نقلها من شخص إلى آخر باستخدام كافة الوسائل التقنية

وهي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة مثل (الكتيبات المتعلقة

بالسياسات، الإجراءات، التقارير وغيرها) وهي في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول

إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين ويسمى في بعض الأحيان هذا النوع من

المعرفة بالمعرفة التصريحية وتسمى (Now What).

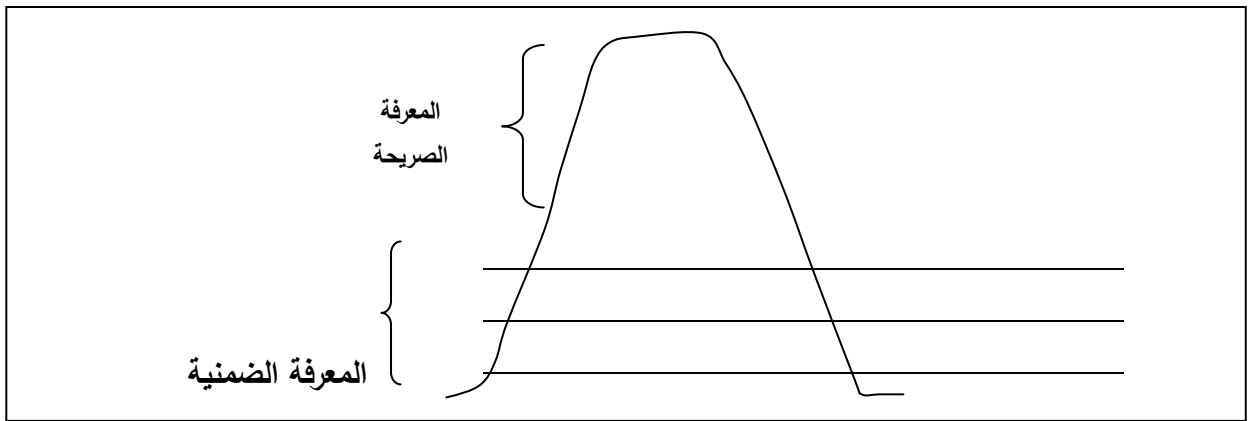
2.10.3 المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة التي تتجسد من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة الغير رسمية والمعبر عنها بالطرق الحدسية وهي التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين (الجاموس، 2013، ص:37).

كما أنها تشير إلى المعرفة الشخصية التي تحتوي على الخبرة والبدئية والتبصر (العلي وآخري، 2012، ص:37).

إن المعرفة الضمنية يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلا من خلال الاحتكاك والمناقشة والاستعلام مع صاحب المعرفة وعليه فقد تخسرها المنظمة في حال غادرها بسبب الاستقالة أو التقاعد أو الوفاة أو لأي سبب آخر.

ويمكن تصور المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرة) كجبل جليدي في الماء فالجزء الظاهر منه يمثل المعرفة الظاهرة، والجزء المخفي منه تحت الماء يمثل المعرفة الضمنية كما في الشكل رقم (3.3).



شكل رقم (3.3) المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجبل الجليدي) (همشري، 2013، ص:67).

كما أن هناك أنواع أخرى للمعرفة وهي:

أ. المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف (Know - How):

وتتضمن المهارات والقدرات على فعل الأشياء (همشري، 2013، ص:68).

وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء وتتضمن المهارات الخاصة

بإجراء نشاط عقلي محدد (الجاموس، 2013، ص:38).

ب. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know - What):

وتعني معرفة الحقائق، وتذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية لتحقيق الخبرة الأعلى في

معرفة الموضوع ونطاق المشكلة (همشري، 2013، ص:68).

ج. المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know - Why):

وهي التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية، عبر مجالات المعرفة، وفق منظور النظم

الذي نعتمد عليه في اتخاذ القرارات (الجاموس، 2013، ص:38).

د. معرفة أين (Know - Where):

وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها، وهي تعتمد على توافر خريطة

للمعرفة في المنظمة تحدد أماكن تواجدها، ويرتبط هذا النوع من المعرفة بنوع آخر هو "معرفة

من Know - Who" والتي تعنى بتحديد الأفراد الحاملين لمعرفة محددة وأماكن تواجدهم، وكيفية

الاتصال بهم والوصول إليهم.

ه. معرفة متى (Know - When):

وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة، وعليه يقع على عاتق المنظمة

إعداد دراسات حول حاجات العاملين في المعرفة، وتحديد هذه الحاجة بدقة، حتى تكون

المعلومات المطلوبة متاحة لهم في الوقت المناسب (همشري، 2013، ص:69).

وقد أشار الأدب المكتوب في هذا الشأن بدمج النوعين السابقين مع بعضهما في تسميات

كانت كالتالي: (الزيات، 2011، ص:47)

أ. **المعرفة الصريحة:** وهذا النوع يتعلق بمستويين من المعرفة هما:

1. معرفة ماذا؟ (Know – what).

2. معرفة لماذا؟ (Know – why).

ب. **المعرفة الضمنية:** وهذا النوع يتعلق بمستويين من المعرفة هما:

أ. معرفة كيف؟ (Know – how).

ب. معرفة من؟ (Know – who).

11.3 مصادر المعرفة:

أهم مصادر المعرفة تقسم إلى قسمين وهما:

1.11.3 المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات المنظمة وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات

واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها (الجاموس، 2013، ص:43).

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية، التعلم الصفي، الحوار، من خلال التعلم بالعمل، أو

البحوث، أو براءات الاختراع (الظاهر، 2013، ص:76).

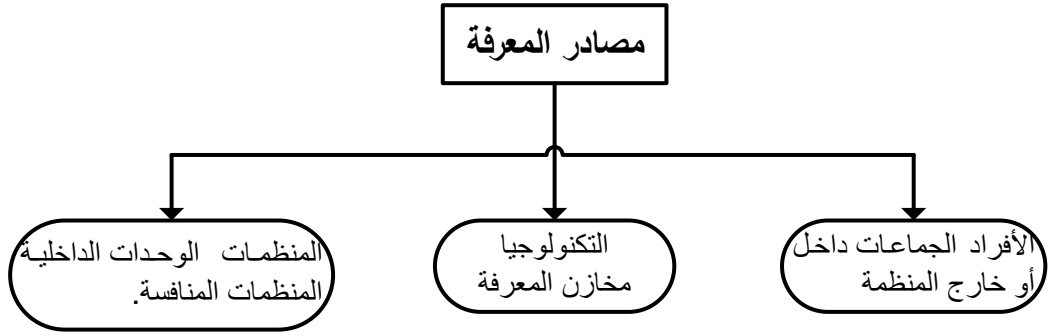
2.11.3 المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة

مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات

عملية استنساخ المعرفة ومن الأمثلة على ذلك: المكتبات، الإنترنت، المنافسون، الزبائن، مراكز

البحث العلمي، براءات الاختراع الخارجية ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (4.3).



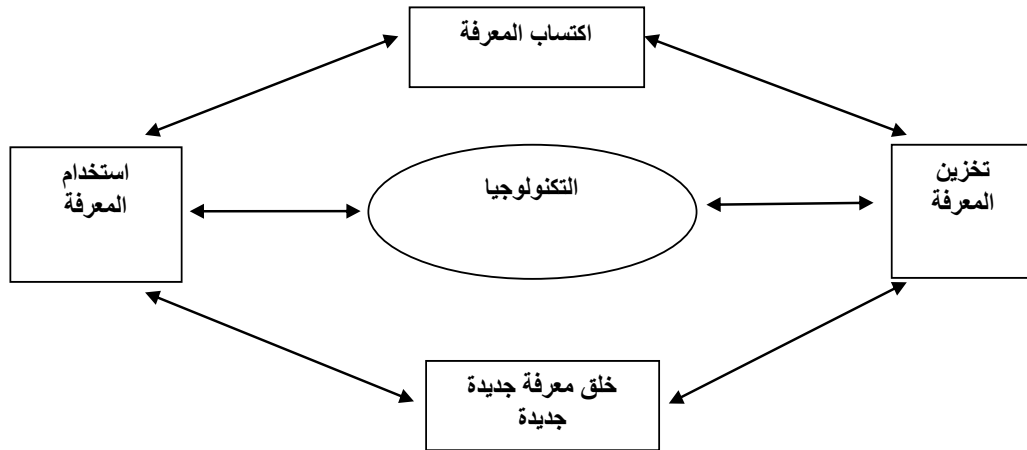
شكل (4.3) مصادر المعرفة

(الظاهر، 2012، ص:77).

12.3 عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تحتوي على عمليات مهمة تفيد المنظمات في تخطيط استراتيجياتها هذه العمليات تتضمن اكتشاف المعرفة، تجميعها، مشاركتها، تطبيقها.

إن نجاح المنظمات يعتمد على كيفية استخدام هذه العمليات، حيث إن إدارة المعرفة هي الإدارة المسؤولة عن تخزين واستخدام المعرفة لخدمة أهداف المنظمات واستراتيجياتها، ويدعم وظيفة إدارة المعرفة التكنولوجية والشكل رقم (5.3) يبين أهمية التكنولوجيا في دعم عمليات المعرفة.



شكل (5.3) أهمية التكنولوجيا في دعم وظيفة عمليات المعرفة

(الظاهر، 2012، ص: 89)

لا يوجد اتفاق موحد بين الكثير من الباحثين على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها

فقد نظر إليها البعض على أن المعرفة هي شيء "Object" وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري حيث أنها موجودة معه طوال الوقت وبالتالي فوجهة النظر هذه ركزت على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة أي أنها:

((المعرفة = المعلومات، وإدارة المعرفة = إدارة المعلومات)).

وذلك حسب نظر هذه الواجهة أن الخبرات التي يمتلكها الأفراد يمكن أن تتعامل مباشرة مع قواعد البيانات لتخزينها وتداولها في المنظمة.

أما وجهة النظر الثانية فهي تتعامل مع المعرفة من خلال الإنجازات التي تتم من فرق العمل بدلاً من الإبداعات الفردية لإنجاز الأهداف التنظيمية وتحسين القدرات الجوهرية، والمزايا التنافسية، وبالتالي فإن عمليات إدارة المعرفة تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم "عمال المعرفة" (العلی وآخرون، 2012، ص:40).

إلا أن هناك اتفاق على العمليات الآتية:

1.12.3 اكتشاف المعرفة:

وهي عملية اكتشاف المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيانات والمعلومات، أو من خلال تحليل المعارف السابقة (الظاهر، 2012، ص:90).

وهذه الخطوة هي الخطوة الأولى في عمليات إدارة المعرفة والتي عن طريقها يمكن تحديد الأنواع الموجودة من رأس المال البشري الفكرية بالمنظمة وكذلك متطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره.

وتعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج لإدارة المعرفة والتي على ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوافرة (الجاموس، 2013، ص:107).

وتهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ولمنتجاتها وخدماتها

للمحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى (همشري، 2013، ص:122).

2.12.3 تجميع واكتساب المعرفة:

وهي تعني تجميع المعرفة الضمنية أو الصريحة من مصادر وجودها كالأفراد، أو

الجماعات، أو المصادر التكنولوجية (الظاهر، 2012، ص:92).

لقد وجد العديد من الباحثين أن (الجاموس، 2012: ص 110) هناك العديد من المشاكل

التي تواجه المنظمات في الإجابة على تساؤل هام: وهو كيف يمكن جمع المعارف الحيوية؟

فهناك العديد من الحالات التي يصعب تسجيلها، ويجب توافر العديد من التقنيات مثل الكاميرات

والحواسيب التي تسجل خبرات ومعارف عمال المعرفة والبحث عن المعرفة وتخزينها آلياً ونقلها

للآخرين ليستفيدوا منها، إلا أنه ليس من السهل أسر وتجميع واكتساب المعرفة إلا من خلال توثيق

ما نحتاجه في الذاكرة التنظيمية للأفراد والمنظمة.

وقد وصف (Liou) عملية اكتساب المعرفة بأنها عملية استخلاص المعارف وخبرات

الأفراد وتخزينها ضمن الكمبيوتر، وتصبح ممكنة القراءة وسهلة التحليل.

ويشير الأدب المنشور إلى أن عملية توليد المعرفة والتي تعرف في أحيان أخرى بعملية

تجميع واكتساب المعرفة، تتضمن عدة عمليات فرعية وهي: (همشري، 2013: ص 125)

أ. أسر المعرفة:

وتشير هذه العملية إلى استرجاع المعرفة الصريحة والضمنية الموجودة في المنظمة أو

خارجها.

ب. شراء المعرفة:

وهي تعني عملية الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق

أو في شكل محوسب، أو عن طريق عقود استخدام وتوظيف الخبراء، أو شراء منظمة ما.

ج. اكتشاف المعرفة:

وتشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، وتشمل عمليات البحث والتطوير، والتجريب، والدراسات الاستطلاعية.

د. ابتكار المعرفة:

وتشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة، وغير مستنسخة.

هـ. امتصاص المعرفة:

حيث تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيداً لإعادة تركيبها لإيجاد معرفة جديدة.

و. اكتساب المعرفة:

وتقوم هذه العملية بالحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية ويتم ذلك عن طريق التدريب أو القراءة أو ملاحظة الخبرات والتجارب أو الاستماع إلى المحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات.

3.12.3 خزن المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية (العلي وآخرون، 2012، ص:43).

وهذه العملية تضمن سلامة المعرفة وعدم فقدانها سواء بالتلف، أو بالسرقة، أو الدخول الغير مرخص وكذلك تسهل وصول العاملين في المنظمة إليها واسترجاعها للإفادة منها في إنجاز الأعمال (همشري، 2013، ص:128).

إلا أنه لا بد من الانتباه إلى قضية حماية المعرفة، وهي عملية تحمي الابتكارات واهتمامات مالكي المعرفة من الضياع داخل المنظمة، وذلك من خلال الحماية القانونية للمعرفة مثل حماية الملكية الفكرية.

لقد باتت خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، أما الصريحة "الموثقة" فتبقى مخزونة في قواعدها (الجاموس، 2013، ص:119).

4.12.3 استرجاع المعرفة:

وتشير عملية استرجاع المعرفة إلى العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل سهولة ويسر وأقل وقت (الجاموس، 2013، ص:133).

وهذا الاسترجاع الغاية منه هو الإفادة من المعرفة في إنجاز الأعمال ففي هذا العصر ألا وهو عصر المعرفة فإن كمية المعلومات والمعارف المتراكمة في المنظمات وتلك الجديدة التي يتم توليدها، أو إنتاجها، أو خزنها هي: من الضخامة بحيث يصعب على العاملين السيطرة عليها، أو متابعتها أو ضمان الحصول عليها بأقل قدر من الجهد والوقت وبالتالي فإن التكنولوجيا لها الدور المهم في هذا المجال حيث إنها تعمل على تسريع عملية البحث وإمكانية الحصول على المعلومات والمعرفة بالمنظمة بسهولة (همشري، 2013، ص:131).

5.12.3 المشاركة بالمعرفة:

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة حيث تعرف "بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين".

وقد تحدث هذه العملية بين الأفراد، وبين الجماعات وفرق العمل، وبين الوحدات الإدارية في المنظمة، وأيضاً بين المنظمات داخل القطر الواحد وخارجه (همشري، 2013، ص:138).

وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال اثنتين من العمليات الفرعية وهي (التبادل، أو العمليات الاجتماعية).

فالتبادل يسهل عملية نقل ومشاركة المعرفة الصريحة، أما العمليات الاجتماعية فيتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية (الظاهر، 2012، ص:93).

6.12.3 تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية هي الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، حيث أنه لا فائدة من العمليات السابقة إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها وتعرف بأنها "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" (همشري، 2013، ص:139).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب.

إن المعرفة تأتي من العمل حيث إنها تتطلب كثيراً من التعلم والذي يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (الجاموس، 2013، ص:125).

إن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه حيث أن المعرفة قوة إذا طبقت (العلي وآخرون، 2012، ص:45).

13.3 البنية التحتية للمعرفة:

تتكون البنية التحتية للمعرفة مجموعة من العناصر المهمة التي على المنظمات الاهتمام بها وهي كالتالي: (الظاهر، 2012، ص: 98)

أ. الثقافة التنظيمية:

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والاحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعاتهم من المنظمة ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل، والقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة، مع ضرورة التخلص من المعتقدات السلبية بالمنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الهيكل الهرمي للمنظمة الذي يوضح التسلسل الإداري داخلها، والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم من خلاله، مما يسهم في معرفة كيفية نقل المعرفة والمشاركة بها والتالي يمكن أن تتغير هذه الهياكل الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً بحيث يتم نقل ومشاركة المعرفة من خلال المستويات الأفقية التي تزيد من تدعيم عمل إدارة المعرفة، والعمل بروح الفريق.

ج. البنية المادية:

وهي تتعلق بتصميم المكاتب والحوجز الموجودة بها، حيث يسهل نقل المعرفة من خلال الجلسات الغير رسمية بين الأفراد.

د. تكنولوجيا المعلومات:

وهي تتعلق بمعالجة البيانات وحفظ المعلومات فكلما زادت هذه التقنية استطاعت المنظمة تطبيق إدارة المعرفة مع زيادة تدعيم شبكة الاتصالات سيسهل للأفراد المشاركة في المعرفة بسهولة ويسر.

هـ. المعرفة المشتركة:

وهي التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمة، وهي تسهم في التكامل بين معارف الخبراء بالمنظمة مع الخبراء الآخرين مما يزيد في عملية خلق الإبداع والابتكار داخلها نتيجة لتبادل الأفكار والآراء مع الآخرين.

14.3 بعض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة:

توجد بعض المفاهيم التي ارتبطت بالمعرفة ومنها:

1.14.3 مجتمع المعرفة:

ويعرف بأنه "المجتمع الذي يتخذ من المعرفة بكل أبعادها وتطبيقاتها في مختلف مناشط الحياة محوراً أساسياً" وقد بات مجتمع المعرفة اليوم يمثل إطاراً علمياً وعملياً متكاملًا على

مستوى الدول المتقدمة كافة، بما يشملها من الصحة والتعلم والعلوم والثقافة والاقتصاد، وكل مناشط الحياة مجتمعة، كلها معاً في وحدة متكاملة ومتماسكة. (الزيات، 2011، ص:50).

وللانتقال إلى مجتمع المعرفة لأي مجتمع ينبغي الاعتماد على المعلوماتية، وإيصالها لكافة أفراد المجتمع عبر تطوير نوعية وأساليب الاتصال، واستعمال شبكات المعلومات التي ترتبط بمركز رئيسي، وهو المركز الأم الذي يتم به حفظ وتجميع المعلومات وإرسال المعلومات الضرورية والنصائح، أما تجهيز الشبكات المعلوماتية وشبكات الاتصال وتأهيلها فتقوم به الدولة. إن عملية نقل المعارف وتنميتها تعتبر ضرورية لإيصال المجتمع إلى حالة يمكنه فيها من إنتاج المعرفة وابتكار وسائل جديدة تساعده في تأمين حاجاته وإحراز مزيد من الرفاهية (الحسيني، 2008، ص:147).

2.14.3 اقتصاد المعرفة:

يعرف اقتصاد المعرفة بأنه: "الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة لنواتجه إنتاجاً وتوزيعاً وتسويقاً، ومكوناً أساسياً من مدخلاته وعملياته ونواتجه". وقد تنامت استخدامات مفهوم اقتصاد المعرفة مع تنامي دور المعرفة وتداعياتها في الحياة المعاصرة، والتي شملت مختلف الأنشطة الحياتية. (الزيات، 2011، ص:58).

كما أن التعريف المبسط، يقوم اقتصاد المعرفة على حسن استخدام المعارف الناتجة عن التقدم العلمي، خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لابتكار وإنتاج سلع وتجهيزات جديدة، وتطوير وسائل الإنتاج وأدواته بما يؤدي إلى تحسين جودة السلع وقدرتها على المنافسة في الأسواق الإقليمية والخارجية. (الحسيني، 2008، ص:148).

3.14.3 فجوة المعرفة:

ويقصد بفجوة المعرفة تلك الهوة التي بين من يملك المعرفة ومصادرهما، ومن لا يملكها وقدرته على استغلالها لأغراض التنمية الشاملة.

إن فجوة المعرفة تقوم على فكرة أن تدفق المعلومات لا يتم بشكل مُتَسَاوٍ بين الأفراد والجماعات، والمجتمعات؛ لأسباب تكنولوجية، أو تعليمية، أو اقتصادية، أو سياسية، وغيرها. فقد تزداد معرفة بعض الأفراد والجماعات بموضوع معين مقارنة بأفراد وجماعات أخرى، لذا تختلف الفجوات باختلاف الموضوعات.

إن فجوة المعرفة تتولد عندما يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر (همشري، 2013، ص:77).

4.14.3 هندسة المعرفة:

لقد كانت العبارة الشهيرة "المعرفة قوة" **Knowledge is Power** التي أطلقها "أدوارد فراينبوم" في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 الشرارة الأولى لولادة حقل معرفي جديد هو (هندسة المعرفة) وتعرف بأنها:

"أحد فروع الذكاء الاصطناعي التي تهدف إلى توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق متسلسلة ومحكمة".

وتهدف هندسة المعرفة، على اعتبار أنها أحد فروع الذكاء الاصطناعي إلى توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق محكمة كفاءة؛ وبالتالي فهي تهدف إلى تعظيم ذكاء الإنسان وليس إحلال ذكاء الحاسوب بدلاً منه وذلك من خلال زيادة كفاءة اتصال الإنسان مع الحواسيب والأنظمة المعرفية المختلفة (همشري، 2013، ص:82).

وحيث أن هندسة المعرفة هي حزمة من الأنشطة التحليلية، والتقنية المعقدة التي تبدأ برسم خرائط المعرفة بهدف تمثيلها، لذلك فهي تتطلب وجود خبير المجال والمستفيد النهائي، حيث أن خبير المجال هو ذلك الشخص الذي يملك المهارة والخبرة والمعرفة اللازمة لحل مشكلات

تخصص معين، والمستفيد النهائي هو صاحب المصلحة من تطوير النظام التقليدي، أو نظام إدارة المعرفة (ياسين، 2007، ص:133).

15.3 الملخص:

تناول هذا الفصل الإطار العام للمعرفة وإدارتها ونشأة وتطور المعرفة من خلال التاريخ الإنساني الذي فطر على المعرفة، كما تم استعراض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة باختصار ومن خلال ذلك تم التعرف على ماهية المعرفة والفرق بينها وبين البيانات والمعلومات والحكمة التي ينشدها الفرد وما هي المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة كذلك تم تناول إدارة المعرفة والتي تنظم المعرفة بحد ذاتها وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها من خلال عملياتها التي تقوم بها بداية من جمعها إلى تطبيق المعرفة داخل المنظمة والتي تعتبر الخطوة الأخيرة في عمليات إدارة المعرفة إلا أن تطبيق إدارة المعرفة يحتاج إلى بنية تحتية أساسية ليسهل تطبيقها وتحويل المنظمة إلى منظمة معرفية وبالتالي تحويل المجتمع ككل إلى مجتمع معرفي تتعدم فيه الفجوة المعرفية من خلال تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة وتبنيها لهذا المفهوم والذي تم تناول هذه المفاهيم باختصار في نهاية الفصل.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 تمهيد.

2.4 جمع البيانات وأسلوب المعاينة الإحصائية.

3.4 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

4.4 العرض البياني للبيانات العامة.

5.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال البشري.

6.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الهيكلي بالشركة.

7.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الزبوني بالشركة.

8.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة.

9.4 اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة

المعرفة.

1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، والمقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، كما يتناول عرضاً مفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات بالطرق الإحصائية المحددة لمنهجية الدراسة، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل لإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

1.1.4 الشركة الليبية للحديد والصلب:

تم إنشاء الشركة الليبية للحديد والصلب سنة 1991م لتحل هذه التسمية محل الجهاز التنفيذي لمجمع الحديد والصلب الذي تم إنشائه سنة 1983م بمدينة مصراتة، وتتكون هذه الشركة من عدة وحدات إنتاجية تضم (7) مصانع، بجانب (6) وحدات مساعدة، وخدمية أخرى مثل محطة توليد الكهرباء، والميناء ومصنع توليد الأكسجين، وغيرها.

يعمل بهذه الشركة (6857) فرداً من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية وذلك نتيجة لطبيعة نشاط الشركة التي يتطلب توفر مهندسين، وفنيين على مستوى عال من المهارة في مهن وحرف متعددة لهذه الصناعة الاستراتيجية والتي يكون فيها مستوى التركيز في أداء الوظائف عالي من جانب الأفراد العاملين، كذلك فإن الشركة تحتوى على وظائف إدارية ومالية وتجارية أخرى تضم أفراد عاملين من ذوي المؤهلات والكفاءات في هذه المجالات، لاستكمال أداء الأعمال المصاحبة للعملية الإنتاجية وأعمال البيع للمنتج النهائي.

2.4 جمع البيانات وأسلوب المعاينة الإحصائية:

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية التي تهدف إلى استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب، تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما:

1.2.4 المصادر الثانوية:

وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، والمقالات، والرسائل، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2.2.4 المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تغطي كافة الجوانب المتعلقة بتساؤلات المشكلة، وفرضياتها وأهدافها.

وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لتوزيع وقياس إجابة أفراد العينة واتجاهاتهم حول فقرات الاستبيان المتعلقة بمدى توفر رأس المال الفكري بالشركة محل الدراسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة تجاهها، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1.4) توزيع درجات مقياس ليكرث لفقرات الاستبيان

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسط	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

كما تم تحديد مستوى درجة توفر العناصر المكونة لرأس المال الفكري ودرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة باستخدام المقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى لدرجة المقياس} - \text{الحد الأدنى لدرجة المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{1 - 5}{5} = 0.800$$

وبذلك يكون مستوى درجة توفر العناصر منخفضة جداً إذا كان متوسط إجابة أفراد العينة تقع ما بين (1- أقل من 1.80)، وإذا كان قيمة المتوسط تقع بين (1.80 - 2.60) يكون مستوى توفر العنصر منخفضة إذا كانت قيمة المتوسط تقع ما بين (2.60 - 3.40) يكون

مستوى توفر العنصر متوسطة، أما إذا كان متوسط إجابة أفراد العينة أكبر من أو يساوي 3.41 فإن العنصر يكون متوفر بدرجة كبيرة.

3.2.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالشركة الليبية للحديد والصلب، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية، ولغرض تحديد حجم عينة ممثلة للمجتمع من الموظفين تمثيلاً جيداً لضمان درجة عالية من الموضوعية، تم تحديد حجم العينة باستخدام

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{e^2}{SD^2}} \quad \text{المعادلة التالية:}$$

جدول رقم (2.4) حساب حجم العينة الممتثلة لحجم المجتمع

شرائح المجتمع	العدد الكلي	حجم العينة الممتثلة للمجتمع
الإداريين	1247	$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{1247} + \frac{0.1^2}{1.65^2}} \cong 62$
الفنيين	4734	$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{4734} + \frac{0.1^2}{1.65^2}} \cong 78$
المهنيين	876	$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{876} + \frac{0.1^2}{1.65^2}} \cong 46$

حيث إن:

$$N = \text{حجم عينة البحث}$$

Sd = الدرجة المعيارية (القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة) عند معامل ثقة 90%.

P = قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة P من الصفر

أو الواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت قيمة P من النصف كلما زاد حجم العينة،

وبالتالي تم اختيار قيمة P بحيث تساوي 0.5 حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر عينة.

$e^2 =$ الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الافتراض أن الحد

الأقصى للخطأ المسموح به يساوي حوالي 10%.

وبتطبيق المعادلة السابقة على شرائح المجتمع فقد تحدد حجم العينة ب(186) مفردة تقريباً.

4.2.4 توزيع وجمع استمارات الاستبيان:

بحكم المعرفة الشخصية للباحث لجانب كبير من عناصر المجتمع الخاص بشريحة الإداريين، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الاتصال المباشر (التسليم باليد) كلما أمكن ذلك عند القيام بتوزيع استمارات الاستبانة على الإداريين وذلك تفادياً لضياعها، كما قام الباحث بتسليم بقية استمارات الاستبانة لإدارة التدريب لتوزيع بقية الاستمارات الخاصة بشريحة الفنيين والمهنيين، وقد أعطى الباحث الوقت الكافي لعينة الدراسة للإجابة على استمارة الاستبانة، حيث تراوحت المدة بين توزيع الاستمارات وتجميعها حوالي 10 أيام، وقد بلغ عدد الاستمارات المجمعة (171) منها (158) استمارة صالحة للتحليل من أصل (200) استمارة، تم توزيعها وذلك حرصاً على تقليل عدد الفاقد من الاستمارات وبالتالي فإن ذلك يمثل حوالي نسبة (79%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، على النحو الوارد بالجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) يوضح وصف عينة الدراسة واستمارات الاستبيان الموزعة لها

الاستمارات الصالحة للتحليل	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الموزعة	شرائح المجتمع		
				العدد	النسبة
	61	70	الإداريين	56	28%
	78	90	الفنيين	74	37%
	32	40	المهنيين	28	14%
	171	200	المجموع	158	79%

3.4 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

1.3.4 مقاييس الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي لاستخراج النسب المئوية، والتمثيل البياني للبيانات الديمغرافية للمستجيبين، كما تم استخراج الإحصائية الوصفية المتعلقة بالمحاور الرئيسية للاستبيان (العدد، النسب، المتوسطات، الانحرافات المعيارية) للتعرف على الاتجاهات العامة لإجابات المستجيبين، وفيما يلي وصف مختصر لهذه المقاييس.

أ. العرض البياني للبيانات:

العرض البياني للبيانات، هو أحد الطرق التي يمكن استخدامها في وصف البيانات، من حيث شكل التوزيع، ومدى تركيز البيانات، وفي كثير من النواحي التطبيقية يكون العرض البياني أسهل وأسرع في وصف الظاهرة محل الدراسة، وتختلف طرق عرض البيانات بيانياً حسب نوع البيانات المبوبة، وتعتبر الرسومات البيانية (Pie Chart and Bar Chart) من أفضل الطرق المستخدمة لتمثيل التكرارات أو النسب المئوية لفئات متغير ما، وعادة ما تستخدم هذه الرسومات مع المتغيرات النوعية أو المتغيرات ذات الفئات القليلة، وقد تم اعتماد الأعمدة البيانية المتلاصقة، في هذه الدراسة لتمثيل التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديمغرافية على المحور الرأسي، بينما تمثل حدود الفئات المحور الأفقي.

ب. الوسط الحسابي The Mean:

يعتبر الوسط الحسابي أكثر المتوسطات شهرة وأكثرها استخداماً، بل لعله من أهم المقاييس الإحصائية على الإطلاق، وذلك لما يتمتع به من مزايا وخواص عديدة، إضافة لدخوله في حساب الكثير من المقاييس الإحصائية الأخرى، وبحسب الوسط الحسابي للبيانات وفق الصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i x_i}{\sum_{i=1}^k f_i}$$

حيث:

\bar{X} : الوسط الحسابي للبيانات.

X: قيم البيانات.

f: التكرارات.

ج. الانحراف المعياري (S.D) Standard Deviation:

الانحراف المعياري هو أحد مقاييس التشتت ، وأكثرها استخداما في النواحي التطبيقية، وهو يعبر عن الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، (أي الجذر

التربيعي للتباين)، وبحسب الانحراف المعياري للبيانات وفق الصيغة التالية:

$$s.d = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث:

S.d: الانحراف المعياري للبيانات.

\bar{X} : الوسط الحسابي للبيانات

X: قيم البيانات.

n: عدد المشاهدات.

2.3.4 اختبارات الإحصاء الاستنتاجي:

تختص اختبارات الإحصاء الاستنتاجي (الاستدلالي) بتحليل واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد على جزء (عينة) من المجتمع للتواصل إلى قرارات مجموع المجتمع الإحصائي، وعليه فإن الإحصاء الاستنتاجي يتعامل مع التعميم والتنبؤ والتقدير.

أ. اختبار T لعينة واحدة (One Sample T- Test):

يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة. وسيتم الاعتماد على اختبار (t-test) لعينة واحدة (One- Sample Test) للإجابة على

تساؤلات الدراسة.

ب. مستوى المعنوية (Level of Significance):

عند اختبار فرضية إحصائية معينة يكون لدينا احتمال (P-value) معين يدل على مستوى المعنوية المستعمل، ويعرف مستوى المعنوية على أنه: أقصى احتمال يُحتمل بمقتضاه مخاطرة الوقوع في الخطأ من النوع الأول (يقصد بالخطأ من النوع الأول: رفض فرضية إحصائية صحيحة وكان يجب قبولها؛ ولكن عملية الرفض كانت نتيجة خطأ في المعطيات، عندها نكون قد وقعنا في الخطأ من النوع الأول، وأن احتمال الوقوع في مثل هذا الخطأ يدعى بمستوى الدلالة أو بمستوى المعنوية)، ومن أكثر مستويات المعنوية المستعملة هما (5% & 1%) ، ولكن قد تستعمل مستويات معنوية (احتمالات) أخرى ، خاصة عند تنفيذ التجارب والاختبارات الدقيقة؛ وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد مستوى معنوية 5% لجميع الاختبارات الإحصائية المطبقة.

ج. معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون (Pearson):

في حالة جمع بيانات عن متغيرين كمييين (x , y) ، يمكن قياس الارتباط بينهما، باستخدام طريقة معامل بيرسون Pearson، ومن الأمثلة على ذلك: قياس العلاقة بين الإنتاج والتكلفة، والعلاقة بين الإنفاق الاستهلاكي والدخل، والعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي...إلخ.

ولحساب معامل الارتباط في العينة، تستخدم المعادلة التالية:

$$r = \frac{S_{xy}}{S_x S_y} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{(n-1)} \div \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}} \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2}{(n-1)}}$$

حيث إن :

$$S_{xy} = \sum (x - \bar{x})(y - \bar{y}) / (n-1) \text{ : هو التغاير بين } (x, y) \text{ ،}$$

$$S_x = \sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 / (n-1)} \text{ : هو الانحراف المعياري لقيم } (x)$$

$$S_y = \sqrt{\sum (y - \bar{y})^2 / (n-1)} \text{ : هو الانحراف المعياري لقيم } (y) \text{ .}$$

3.3.4 اختبارات صدق الأداة وتبائها:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق شمولية قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم (عبيدات، وآخرون 2001)، أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها؛ ولقياس الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة متخصصين، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية- أنظر الملحق رقم (1).

كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات الأداء وهي

كالآتي:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left[1 - \frac{\sigma^2 q}{\sigma_t^2} \right]$$

حيث:

α : معامل كرونباخ ألفا للثبات.

1: مقدار ثابت.

N: عدد البنود.

$\sigma^2 q$: تباين كل بند من بنود المقياس.

σ_t^2 : تباين المقياس ككل.

وبعد هذا المقياس جيداً إذا ما زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%)؛ وعند تطبيق هذا

الاختبار باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وجد أن قيمة معامل ألفا (α) لجميع فقرات

الاستبيان تساوي (91.40%).

كما تم تطبيق معامل الثبات (α) لقياس صدق الأداء باستخدام طريقة الصدق الذاتي، حيث بلغ معامل الصدق (95.60%) وهو مؤشر قوي لصدق المقياس المستخدم في الدراسة؛ والذي تم الحصول عليه باستخدام المعادلة التالية:

$$V = \sqrt{\alpha}$$

حيث إن:

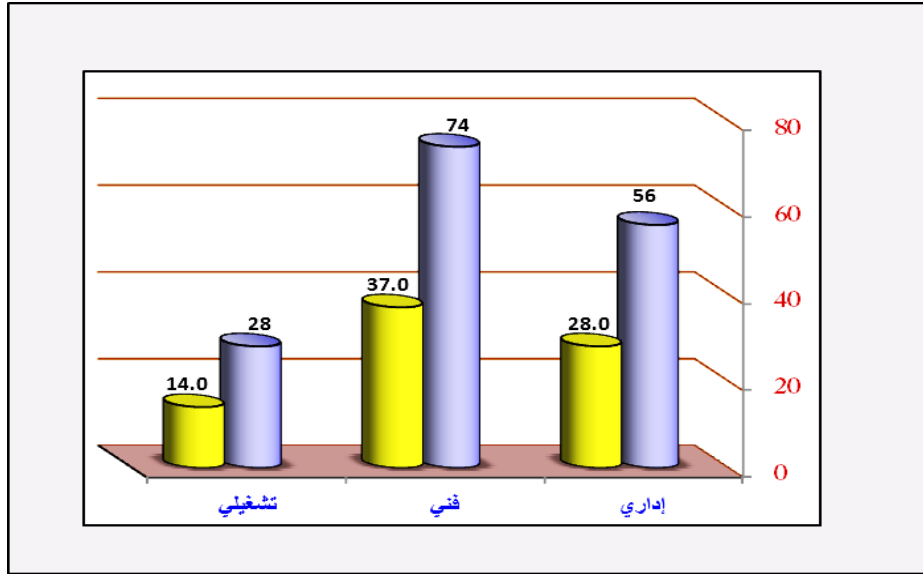
V: درجة الصدق.

α : معامل كرونباخ ألفا.

4.4 العرض البياني للبيانات العامة المتعلقة بخصائص العينة:

يبين الجزء التالي وصف وتوزيع أفراد العينة حسب الخصائص المتعلقة بالمسمى الوظيفي، والمسمى الإداري، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؛ وفيما يلي عرض وتمثيل نتائج التوزيع التكراري و التوزيع النسبي باستخدام الأعمدة البيانية.

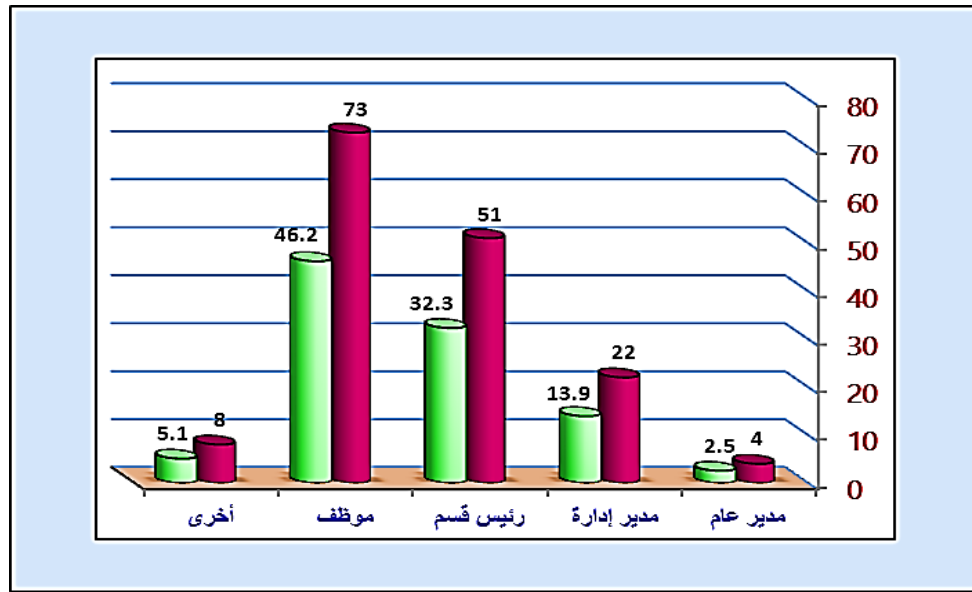
1. المسمى الوظيفي:



شكل (1.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

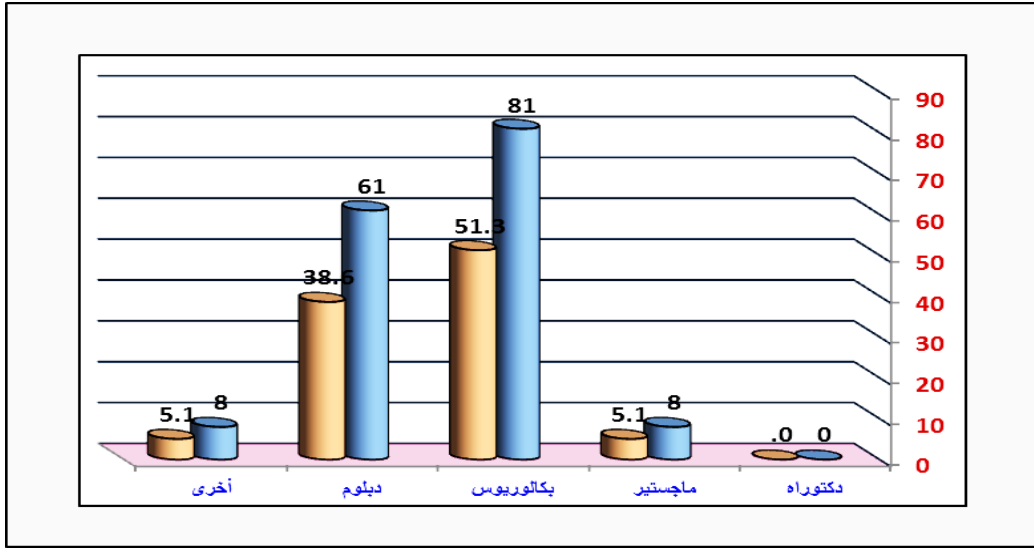
يوضح الشكل (1.4) أن نسبة (28%) من أفراد العينة من فئة الإداريين؛ وأن (37%) من أفراد العينة من فئة الفنيين بالشركة محل الدراسة، وأن نسبة (14%) من فئة التشغيليين، ويعكس هذا التوزيع التمثيل الجيد لشرائح مجتمع الدراسة، والتي أخذت العينة على أساس طبقي عشوائي من مختلف المستويات الإدارية المعتمدة بالهيكل التنظيمي بالشركة، وهو ما يعطي انعكاساً إيجابياً لدقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة.

2. المسمى الإداري:



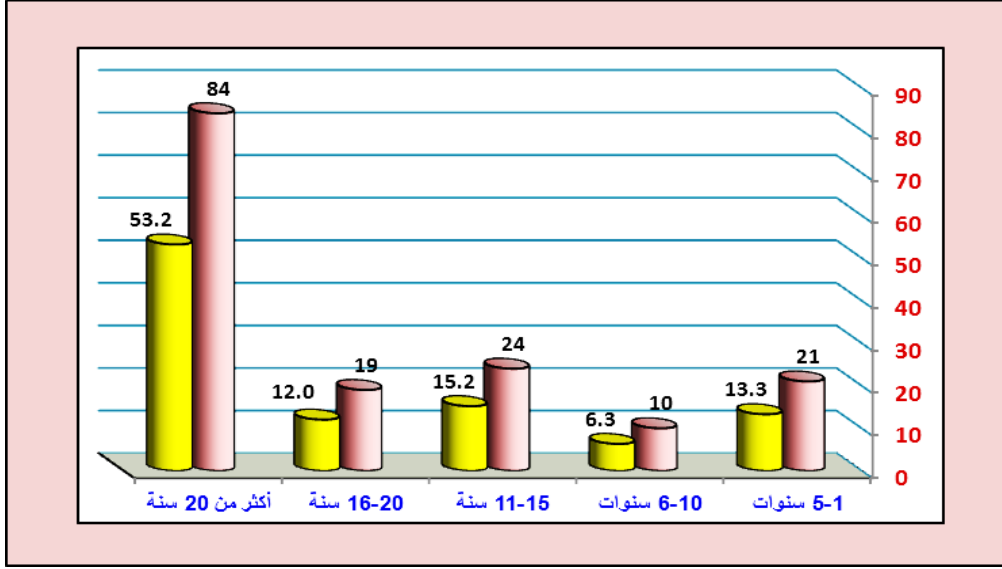
شكل (2.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الإداري يوضح الشكل (2.4) أن نسبة (16.4%) من أفراد العينة يرأسون مستويات الإدارة العليا (مدير عام، ومدير إدارة) في الشركة محل الدراسة، وأن (32.3%) من أفراد العينة يتكون من فئة الإدارة الوسطى، وأن نسبة (51.3%) توزعت بين وظائف الإدارة التنفيذية، وهذا التوزيع يعكس أسلوب المعاينة الإحصائية الجيد الذي قام بتصميمه الباحث، بشكل يغطي جميع المستويات الإدارية ولا يركز على مستوى إداري واحد ويهمل المستويات الإدارية الأخرى.

3. المؤهل العلمي:



شكل (3.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. يوضح الشكل (3.4) فيما يخص المؤهلات العلمية لأفراد العينة، أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على درجة البكالوريوس حيث كانت هذه النسبة في حدود (51.3%) وهي النسبة الأكبر لأفراد العينة، يليها الحاصلون على درجة الدبلوم العالي (38.3%)، فيما كانت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه منخفضة، ويمكن تفسير هذا التباين في الدرجات العلمية برغبة الخريجين في الالتحاق بسوق العمل مباشرة بعد التخرج رغبة منهم في اكتساب الخبرات العملية، غير أن انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العالية كان نتيجة لنوع نشاط الشركة الإنتاجي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على اليد العاملة الماهرة بنسبة كبيرة حيث أنها تقوم بجميع الأعمال الروتينية وتشغيل الآلات والدفع بعجلة الإنتاج.

4. سنوات الخدمة داخل الشركة:



شكل (4.4) التمثيل البياني لعدد ونسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة يوضح الشكل (4.4) أن عناصر أفراد العينة التي تزيد فترة خدمتهم عن 20 سنة يشكلون نسبة (53.2%) من إجمالي أفراد العينة؛ وأن نسبة (12%) من أفراد العينة تتراوح فترة الخدمة من 16 سنة إلى 20 ، وأن نسبة (15.2%) تتراوح فترة الخدمة من 11 – 15 سنة.

5.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال البشري: أولاً: توفر المهارات بالشركة:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة بتحليل واقع رأس المال البشري في الشركة الليبية للحديد والصلب؛ وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها سابقاً، ويبين الجدول رقم (4.4) مجموعة من الإحصاءات الوصفية (العدد، النسبة، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ونتائج تنفيذ اختبار (t-test) حول كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بالمحور الأول الخاص بمدى توفر المهارات التي تعتبر أحد المكونات الأساسية لرأس المال البشري.

جدول رقم (4.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر المهارات بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان					
					درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					العدد					
					النسبة %					
درجة كبيرة	0.00	33.32	0.67	4.09	0	2	22	93	41	ترتيب الأولويات وفقاً لطبيعة الموقف والوقت المطلوب لاتخاذ
					0	1.3	13.9	58.9	25.9	
درجة متوسطة	0.00	17.95	0.75	3.40	2	7	87	50	12	إثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل وإبراز قدراتهم الكامنة
					1.3	4.4	55.1	316	7.6	
درجة كبيرة	0.00	24.42	0.78	3.84	1	9	29	94	25	امتلاك القدرة على التثقيف الذاتي لإثراء الخبرات في مجال التخصص.
					0.6	5.7	18.4	59.5	15.8	
درجة كبيرة	0.00	18.87	0.75	3.46	1	7	83	52	15	إيجاد استخدام الحاسب الآلي.
					0.6	4.4	52.5	32.9	9.5	
درجة كبيرة	0.00	17.62	0.88	3.57	0	13	71	45	29	الشعور بأهمية الوقت في إنجاز الأعمال باعتباره أحد عناصر تخفيض التكاليف.
					0	8.2	44.9	28.5	18.4	
درجة كبيرة			0.29	3.68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (4.4) أن الشركة الليبية للحديد والصلب تمتلك درجة كبيرة من رأس المال البشري المتعلق بتوافر المهارات في الشركة، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط عام يبلغ (3.68)، بانحراف معياري (0.29)، كما تشير النتائج إلى أن مهارتي ترتيب الأولويات وفقاً للموقف والوقت، والقدرة على التثقيف الذاتي في مجال التخصص هي أكثر المهارات توفراً لدى الشركة، حيث جاءت بمتوسط يبلغ (4.09)، (3.84) على التوالي، كذلك فيما يخص مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة التعامل مع الوقت في إنجاز الأعمال متوفرة بدرجة كبيرة أيضاً، كما تؤكد نتائج اختبار (t-test) وجود المهارات على مستوى الشركة، حيث جاءت قيمتها لجميع الفقرات عند مستوى معنوية (P-value) أقل من 5%.

ثانياً: توفر الخبرات بالشركة:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة باستكشاف الخبرات المتوفرة في الشركة الليبية للحديد والصلب باستخدام الأساليب الإحصائية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5.4) التالي:

جدول رقم (5.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر الخبرات بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	البيان
					ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً	
					العدد					
درجة كبيرة	0.00	16.38	0.84	3.42	3	9	82	46	18	1 القدرة على الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية في مجال العمل.
					1.9	5.7	51.9	29.1	11.4	
درجة كبيرة	0.00	27.80	0.71	3.90	0	8	24	101	25	2 استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الملائمة للموقف أو المشكلة.
					0	5.1	15.2	63.9	15.8	
درجة ضعيفة	0.00	-3.57	1.11	2.01	65	54	15	20	4	3 تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل من الأعمال المطلوب تنفيذها.
					41.1	34.2	9.5	12.7	2.5	
درجة كبيرة	0.00	18.07	0.78	3.46	3	6	78	57	14	4 مواجهة المواقف والأزمات بثقة تامة.
					1.9	3.8	49.4	36.1	8.9	
درجة كبيرة	0.00	18.58	0.75	3.44	2	7	80	57	12	5 الفهم والتحليل العميق لتفاصيل الموقف.
					1.3	4.4	50.6	36.1	7.6	
درجة كبيرة	0.00	26.55	0.71	3.83	2	6	25	108	17	6 تفهم طبيعة المرؤوسين ومتطلباتهم.
					1.3	3.8	15.8	68.4	10.8	
درجة متوسطة			0.67	3.34	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

تشير النتائج الموضح بالجدول رقم (5.4) أن الشركة الليبية للحديد والصلب تمتلك درجة متوسطة من رأس المال البشري المتعلق بتوافر الخبرات في الشركة، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط عام يبلغ (3.34)، بانحراف معياري (0.67)، كما تشير النتائج إلى أن الخبرات المتوفرة حول استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلة، وتفهم طبيعة المرؤوسين هي أكثر الخبرات

توفرًا لدى الشركة، حيث جاءت بمتوسط يبلغ (3.90)، (3.83) على التوالي، كما أن مستوى الخبرة المتعلقة بمواجهة المواقف والأزمات بثقة وأيضاً القدرة على الاستقراء للأحداث المستقبلية وكذلك خبرة التحليل العميق لتفاصيل الموقف فتتوفر بدرجة كبيرة، إلا أن النتائج تشير إلى انخفاض مستوى الخبرة حول تحديد الوقت المناسب لإنجاز الأعمال المطلوبة والتي جاءت بمتوسط (2.01) وهذا قد يعود السبب في ذلك لطبيعة حجم الأعمال الوظيفية، والتشغيلية بالشركة وارتباط الأعمال وتداخلها ببعضها من حيث التنفيذ الأمر الذي يصعب تقدير الوقت لإنجازها.

ثالثاً: توفر المعارف بالشركة:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبيان والمتعلقة باستكشاف المعارف المتوفرة في الشركة الليبية للحديد والصلب باستخدام الأساليب الإحصائية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر المعارف بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	البيان
					ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً	
					العدد					
النسبة %										
درجة كبيرة	0.00	17.19	0.82	3.45	3	7	81	50	17	اتخاذ القرارات التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية بين موظفي الشركة
					1.9	4.4	51.3	31.6	10.8	
درجة ضعيفة	0.34	-0.95	1.18	2.24	50	57	22	21	8	القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية السريعة في عالم الصناعة.
					31.6	36.1	13.9	13.3	5.1	
درجة كبيرة	0.00	26.34	0.70	3.81	1	8	27	106	16	المرونة في تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع المصالح والأهداف العامة للشركة.
					0.6	5.1	17.1	67.1	10.1	
درجة ضعيفة	0.32	-0.98	1.14	2.24	48	59	21	25	5	إقناع الآخرين بالفوائد المترتبة على تحقيق أهداف الشركة.
					30.4	37.3	13.3	15.8	3.2	
درجة متوسطة			0.82	2.94	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (6.4) أن الشركة الليبية للحديد والصلب تمتلك درجة متوسطة من رأس المال البشري المتعلق بتوافر المعارف في الشركة، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط عام يبلغ (2.94)، بانحراف معياري (0.82)، كما تشير النتائج إلى أن مستوى المعرفة حول تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع المصالح والأهداف العامة للشركة هي أكثر المعارف توفراً لدى الشركة، حيث جاءت بمتوسط يبلغ (3.81)، كما أشارت النتائج إلى توفر مستوى كبير أيضاً حول المعرفة باتخاذ القرارات التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية بين موظفي الشركة، في حين أشارت النتائج إلى ضعف مستوى المعارف حول القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية السريعة في عالم الصناعة والمعرفة بطريقة إقناع الآخرين بالفوائد المترتبة على تحقيق أهداف الشركة، وتتأكد هذه النتائج على مستوى الشركة من خلال نتائج اختبار (t-test) ومستوى المعنوية المرافق له حول فقرات الاستبيان المتعلقة بالمعرفة.

رابعاً: توفر الابتكار بالشركة:

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة بمدى توفر الابتكار في الشركة الليبية للحديد والصلب باستخدام الأساليب الإحصائية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (7.4):

جدول رقم (7.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر الابتكار بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	البيان
					العدد					
					النسبة %					
درجة متوسطة	0.00	19.58	0.68	3.40	1	8	83	59	7	1 الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من المعلومات والبيانات المتاحة
					0.6	5.1	52.5	37.3	4.4	
درجة كبيرة	0.00	16.75	0.85	3.46	2	9	83	42	22	2 المبادرة في طرح الاقتراحات والأفكار التي تساعد على التطوير الإيجابي وزيادة مستوى الإنتاج.
					1.3	5.7	52.5	26.6	13.9	

بدرجة ضعيفة	0.11	-1.59	1.05	2.19	45	62	31	15	5	البحث عن طرق ابتكارية خارج الحدود الرسمية للشركة لتحسين العمل ورفع فاعلية الأداء.	3
					28.5	39.2	19.6	9.5	3.2		
بدرجة متوسطة			0.71	3.07	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

يوضح الجدول رقم (7.4) مجموعة من الإحصاءات الوصفية (العدد، النسبة، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ونتائج تنفيذ اختبار (t-test) حول كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بالمحور الخاص بمدى توفر عنصر الابتكار التي تعتبر أحد المكونات الأساسية لرأس المال البشري، وتشير النتائج إلى أن الشركة الليبية للحديد والصلب تمتلك درجة متوسطة من رأس المال البشري المتعلق بتوافر عنصر الابتكار في الشركة، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط عام يبلغ (3.07)، بانحراف معياري (0.71)، كما تشير النتائج إلى أن رأس المال البشري ببعده الخاص بالابتكار الذي تمتلكه الشركة الليبية للحديد والصلب له درجة كبيرة في طرح الاقتراحات والأفكار التي تساعد على التطوير الإيجابي وزيادة مستوى الإنتاج، ودرجة متوسطة حول الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج، حيث جاءت بمتوسط يبلغ (3.46)، (3.40) على التوالي، كما تشير النتائج إلى ضعف مستوى الاستثمار المعرفي للطرق الابتكارية التي يتم تصميمها خارج الحدود الرسمية للشركة، وتتأكد هذه النتائج على مستوى الشركة من خلال نتائج اختبار (t-test) ومستوى المعنوية المرافق له حول فقرات الاستبيان المتعلقة بعنصر الابتكار.

6.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الهيكلي بالشركة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة بتحليل واقع رأس المال الهيكلي في الشركة الليبية للحديد والصلب، ويوضح الجدول رقم (8.4) مجموعة من الإحصاءات الوصفية (العدد، النسبة، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ونتائج تنفيذ اختبار (t-test) حول كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بتحليل واقع إدارة رأس المال الهيكلي للشركة.

جدول رقم (8.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال الهيكلي بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	البيان
					ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					العدد					
درجة كبيرة	0.00	23.71	0.81	3.78	1	8	34	83	32	تتخذ الشركة برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين سنوياً
					0.6	5.1	21.5	52.5	20.3	
درجة ضعيفة	0.15	-1.41	1.13	2.02	63	25	45	25	0	تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في مجال المعرفة.
					39.9	15.8	28.5	15.8	0	
درجة ضعيفة	0.09	-1.69	1.04	2.19	43	69	22	21	3	برامج التوظيف في الشركة شاملة بحيث يتم توظيف أفضل المرشحين المتوفرين
					27.2	43.7	13.9	13.3	1.9	
درجة ضعيفة جداً	0.08	-1.74	1.15	1.17	62	35	35	24	2	تتبع الشركة نظام حوافز متطور يركز على الأداء.
					39.2	22.2	22.2	15.2	1.3	
درجة ضعيفة	0.02	-2.23	1.14	2.12	67	29	39	21	2	تعتبر الشركة رائدة في مجال تقديم البحث والتطوير بشكل يجاري آخر التطورات التقنية في الصناعة.
					42.4	18.4	24.7	13.3	1.3	
درجة ضعيفة	0.09	-1.67	1.15	2.17	65	25	45	21	2	يدعم مجلس إدارة الشركة البحث العلمي والتطوير إلى حد كبير في الشركة.
					41.1	15.8	28.5	13.3	1.3	
درجة ضعيفة	0.32	-0.98	1.15	2.24	60	27	46	23	2	تضع الشركة أولويات مليء الوظائف الشاغلة التي تسببها حالات ترك العمل لأي وظيفة.
					38.0	17.1	29.1	14.6	1.3	
درجة ضعيفة			0.77	2.24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (8.4) إلى انخفاض مستوى إدارة رأس المال الهيكلي

للشركة الليبية للحديد والصلب، وقد جاءت هذه النتيجة بمتوسط عام يبلغ (2.24)، بانحراف معياري

(0.77)، حيث أشارت النتائج إلى ضعف معظم المؤشرات الجزئية (فقرات الاستبانة) المتعلقة

بمستوى إدارة رأس المال الهيكلي في الشركة الليبية للحديد والصلب، بالرغم من قيام الشركة بتنفيذ

برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين سنوياً، والتي جاءت بمتوسط يبلغ (3.78) وهو بمستوى كبير،

وأشارت النتائج إلى ضعف درجة تشجيع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار

طاقاتهم الفكرية في مجال المعرفة، وضعف درجة مستوى البحث والتطوير بشكل يجاري آخر التطورات التقنية في الصناعة، وعدم دعم مجلس إدارة الشركة لمجالات البحث العلمي والتطوير إلى حد كبير في الشركة، وكذلك مستوى نظام الحوافز المتعلق بالأداء ظهر بمستوى ضعيف جداً، ومستوى سياسة التوظيف في الشركة الذي ظهر أيضاً بمستوى ضعيف، وتتأكد هذه النتائج على مستوى الشركة من خلال نتائج اختبار t-test ومستوى المعنوية المرافق له حول فقرات الاستبيان المتعلقة بتحليل واقع إدارة رأس المال الهيكلي بالشركة.

7.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص إدارة رأس المال الزبوني بالشركة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة بتحليل واقع إدارة رأس المال الزبوني في الشركة الليبية للحديد والصلب، ويوضح الجدول رقم (9.4) مجموعة من الإحصاءات الوصفية (العدد، النسبة، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ونتائج تنفيذ اختبار (t-test) حول كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بالمحور بتحليل وتشخيص واقع رأس المال الزبوني بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (9.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص توفر رأس المال الزبوني بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	البيان
					ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً	
					العدد					
درجة كبيرة	0.00	34.87	0.57	3.93	0	2	26	111	19	1 تحافظ الشركة على علاقات طويلة مع الموردين.
					0	1.3	16.5	70.3	12	
درجة ضعيفة	0.52	-0.59	1.08	2.28	45	53	34	23	3	2 تخصيص الشركة الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن
					28.5	33.5	21.5	14.6	1.9	
درجة كبيرة	0.00	22.27	0.85	3.83	4	5	33	88	28	3 معظم زبائن الشركة راضون عن منتجاتها وموالاتها.
					2.5	3.2	20.9	55.7	17.7	
درجة ضعيفة	0.03	-2.13	1.23	2.12	77	14	44	17	6	4 تمتلك الشركة الكثير من التحالفات في مجال تسويق المبيعات، وتقديم الخدمات.
					48.7	8.9	27.8	10.8	3.8	
درجة	0.09	-1.66	1.01	2.19	43	64	30	19	2	5 تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	البيان
					ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً	
					العدد					
% النسبة										
ضعيفة					27.2	40.5	19	12	1.3	
درجة كبيرة	0.00	20.76	0.92	3.85	3	11	29	78	37	تمتلك الشركة قاعدة بيانات كاملة توفر جميع بيانات الموردين.
					1.9	7	18.4	49.4	23.4	
درجة كبيرة	0.00	20.42	0.91	3.81	3	10	35	76	34	تجدد الشركة البيانات بشكل دائم ومستمر حول الزبائن.
					1.9	6.3	22.2	48.1	21.5	
درجة ضعيفة	0.00	-3.02	1.16	2.05	76	21	41	17	3	تعطي الشركة لزيائنها مجال لطرح وتطبيق أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية في ميادين الصناعة والتسويق.
					48.1	13.3	25.9	10.8	1.9	
درجة ضعيفة	0.00	-3.14	1.04	2.07	51	69	19	14	5	تتواصل الشركة باستمرار مع زبائنها عن طريق شبكة المعلومات الدولية .
					32.3	43.7	12	8.9	3.2	
درجة ضعيفة	0.04	-2.01	1.11	2.15	52	60	21	20	5	تنشر الشركة معلوماتها على الإنترنت بشكل يسمح للزبائن الاطلاع عليها في أي وقت.
					32.9	38.0	13.3	12.7	3.2	
درجة متوسطة			0.85	2.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (9.4) المتعلق بتحليل واقع إدارة رأس المال الزبوني للشركة الليبية للحديد والصلب، أن الشركة تهتم بالجوانب المتعلقة برأس المال الزبوني بدرجة متوسطة، حيث جاءت بمتوسط عام يبلغ (2.70)، بانحراف معياري (0.85)، كما تشير النتائج إلى أن الشركة تهتم بدرجة كبيرة بالمحافظة على علاقات مع الموردين، وتحفظ بقاعدة بيانات كاملة توفر جميع بيانات الموردين، ويتم تحديث البيانات المتعلقة بهم بشكل دائم ومستمر، في حين تشير النتائج إلى ضعف مستوى التواصل للشركة مع زبائنها عن طريق شبكة المعلومات الدولية، وعدم قيامها بنشر المعلومات على الإنترنت بشكل يسمح للزبائن الاطلاع عليها في أي وقت، وتؤكد هذه النتائج على مستوى الشركة من خلال نتائج اختبار t-test ومستوى المعنوية المرافق له حول فقرات الاستبانة المتعلقة بتحليل واقع إدارة رأس المال الزبوني بالشركة.

8.4 إجابة عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة بالشركة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبانة والمتعلقة

بعمليات إدارة المعرفة في الشركة الليبية للحديد والصلب، ويوضح الجدول رقم (10.4) مجموعة

من الإحصاءات الوصفية (العدد، النسبة، المتوسطات، الانحرافات المعيارية)، ونتائج تنفيذ

اختبار t-test حول كل فقرة من فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحور بتحليل وتشخيص عمليات

إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة.

جدول رقم (10.4) وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة بالشركة

مستوى وجود العناصر	P-value	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان					
					درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسط	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	
					العدد					
					النسبة %					
درجة ضعيفة	0.08	-2.66	1.07	2.10	66	26	52	12	2	تقوم الشركة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية
					41.8	16.5	32.9	7.6	1.3	
درجة كبيرة	0.00	18.76	0.99	3.81	3	15	32	66	42	تعتمد الشركة في تشكيلها لفرق التطوير على الخبراء الداخليين وبشكل مستمر
					1.9	9.5	20.3	41.8	26.6	
درجة ضعيفة	0.19	-1.29	1.17	2.07	62	30	42	19	5	تمتلك الشركة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية في مجال الصناعة.
					39.2	19.6	26.6	12	3.2	
درجة ضعيفة	0.06	-1.87	1.15	2.15	65	30	28	23	2	يرتكز عمل الشركة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة.
					41.1	19.0	24.1	14.6	1.3	
درجة ضعيفة	0.08	-1.72	1.16	2.17	67	23	44	22	2	تتبع الشركة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).
					42.4	14.6	27.8	13.9	1.3	
درجة متوسطة	0.00	14.90	0.97	3.29	5	11	73	40	29	تعتمد الشركة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قاعدة البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة).
					3.2	7.0	46.2	25.3	18.4	
درجة متوسطة	0.00	13.90	1.00	3.12	4	15	7.9	27	33	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً.
					2.5	9.5	50.0	17.1	20.9	
درجة	0.05	-1.98	0.92	2.08	37	72	34	13	2	تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا

ضعيفة					23.4	45.6	21.5	8.2	1.3	لتطوير وتحسين أعمالها.
درجة ضعيفة	0.03	-2.19	1.20	2.12	76	14	43	23	2	تستند الشركة على إدارة المعرفة لوضع وصياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية للشركة.
					48.1	8.9	27.2	14.6	1.3	
درجة كبيرة	0.00	22.58	0.89	3.49	3	7	29	76	43	تحرص الشركة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات (الوثائق الداخلية والخارجية)
					1.9	4.4	18.4	48.1	27.2	
درجة متوسطة				0.70	2.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (10.4) إلى أن عمليات إدارة المعرفة بالشركة اللببية للحديد والصلب، جاءت بمتوسط عام يبلغ (2.64)، بانحراف معياري (0.70) وهذا يعني مستوى متوسط، كما تشير النتائج إلى ضعف معظم المؤشرات الجزئية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، كعدم اهتمام الشركة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية، وعدم اهتمامها بتوفير قواعد بيانات حول الموضوعات المعرفية في مجال الصناعة، وعدم تبني الشركة استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة، وهذا يخفض من مستوى كفاءة عمليات إدارة المعرفة بالشركة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الشركة لا تتبع أسلوب تخزين المعرفة الضمنية، كما أنها لا تقوم بالاستثمار في التكنولوجيا لتطوير وتحسين مجالات العمل، ولا تستند على إدارة المعرفة لوضع وصياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية للشركة، في حين أشارت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعرفة في الشركة محل الدراسة تنحصر فقط في تشكيلها على الفرق للتطوير من الخبراء الداخليين بشكل مستمر، واعتمادها على شبكة معلومات داخلية (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشيف) للوصول إلى المعلومات المتعلقة الخاصة بالتطوير، كما تحرص الشركة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات (الوثائق الداخلية والخارجية) بمستوى كبير، وتتأكد هذه النتائج على مستوى الشركة من خلال نتائج اختبار (t-test) ومستوى المعنوية المرافق له حول فقرات الاستبانة المتعلقة بتحليل عمليات إدارة المعرفة.

9.4 اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة:

يتناول هذا الجزء تحليل علاقة الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب ويوضح الجدول رقم (11.4) نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة ودرجة الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة، وتشير النتائج إلى أن علاقة الارتباط بين مكونات

جدول رقم (11.4) مصفوفة ارتباط بيرسون بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب

مكونات رأس المال الفكري	المهارات	الخبرات	المعرفة	الابتكار	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني	عمليات إدارة المعرفة
المهارات	1	0.747**	0.438**	0.696**	0.541**	0.306**	0.569**
الخبرات	0.747**	1	0.502**	0.679**	0.531**	0.347**	0.547**
المعرفة	0.438**	0.502**	1	0.452**	0.412**	0.358**	0.391**
الابتكار	0.696**	0.679**	0.452**	1	0.652**	0.374**	0.366**
رأس المال الهيكلي	0.541**	0.531**	0.412**	0.652**	1	0.581**	0.802**
رأس المال الزبوني	0.306**	0.347**	0.358**	0.374**	0.581**	1	0.411**
عمليات إدارة المعرفة	0.569**	0.547**	0.391**	0.366**	0.802**	0.411**	1

رأس المال الفكري، مع عمليات إدارة المعرفة بالشركة تراوحت ما بين ضعيفة ومتوسطة، فقد جاءت قيمة معامل الارتباط موجبة بين عنصر المهارات، وعمليات إدارة المعرفة وفي حدود (57%)، وهامة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5%، أما عن علاقة الارتباط بين علميات إدارة المعرفة بالشركة وعنصر الخبرة فقد جاءت موجبة أيضاً، وفي حدود (55%)، وهامة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5%.

أما فيما يخص علاقة إدارة المعرفة مع عنصري الابتكار، والمعرفة فقد جاءت ضعيفة وفي حدود (37%)، (39%) على التوالي، وهو يعطي مؤشراً عن عدم اهتمام الشركة الليبية

للحديد والصلب بالعناصر المتوفر لديها ممن يمتلكون الابتكار والمعرفة، وبالتالي فإن ذلك قد يؤدي إلى خسارتها لجزء مهم من رأس مالها الفكري.

كما تشير النتائج أيضاً إلى ضعف عمليات إدارة المعرفة لرأس المال الزبوني للشركة، حيث بلغ معامل الارتباط (41%)، بدلالة إحصائية أقل من 5%.

وبالرغم من ضعف معظم مؤشرات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة إلا أن النتائج أظهرت علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الهيكلي، وعمليات إدارة المعرفة بالشركة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (80%)، وفي الاتجاه الموجب، وبدلالة إحصائية أقل من 5% وهذا يعطي مؤشراً بأن الشركة الليبية للحديد والصلب تولي اهتمام كبير لأرشفة البيانات وتسجيل وتبويب كل ما يتعلق بإجراءات العمل وهي حريصة كل الحرص على أن تكون كل الخطوات التي تقوم بها مدونة وموثقة بمستندات بداية من اختيار العامل والموافقة عليه للعمل وفق نماذج إدارية ثابتة وتوجيهه لإدارته، كذلك الاجتماعات التي تقوم بها الأقسام بالشركة إلى انتهاء علاقة العامل بالشركة، هذا إلى جانب القرارات ونتائج عمل اللجان والفرق الفنية المتخصصة وغيرها محاولة منها لتغطية كافة جوانب الشركة بخطوات وإجراءات قانونية تجنباً لأي مخالفات أو قضايا قد ترفع لأي سبب كان، وهذا له دلالاته بأن الشركة تعتمد اعتماداً كبير على المستندات بكافة أشكالها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

1. تتوفر المهارات لدى الشركة بمستوى كبير خاصة ترتيب الأولويات وفقاً لطبيعة الموقف، وكذلك مهارة امتلاك القدرة على التنقيف الذاتي لإثراء الخبرات في مجال التخصص بالرغم من أن مهارة وإثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل وإبراز قدراتهم الكامنة وأيضاً إجادة استخدام الحاسب الآلي جاءت بمستوى عام متوسط وذلك لأن كبر حجم العمالة بالشركة واختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية يعرقل من هذه المهارة حيث أن كل مجموعة تحمل في ذاتها مبادئ معينة الأمر الذي يحتاج إلى تغيير في الكيفية التي يتم بها إثارة الاهتمام من مجموعة لأخرى مما يكلف الجهد والوقت للإقناع والمناقشة وبالتالي الحصول على هذا الاهتمام.

كذلك فإن طبيعة النشاط الذي تعمل به الشركة وهو الصناعي يركز على زيادة الإنتاج دون الاهتمام بالجانب الفكري لأي مجموعة وعليه فإن إجادة استخدام الحاسب الآلي بمعناه الحقيقي والكامل ليست بحاجة إليه نظراً لوجود الآلة المستخدمة في الإنتاج داخل الشركة والتي في الغالب لا تحتاج إلى تقنية كبيرة في استخدام الحاسب الآلي ونظراً لوجود نسبة كبيرة بالشركة من العاملين اعتادت على تشغيل الآلات وفق نمط معين لا يتغير مما يتيح عنه انخفاض مستوى الشعور بأهمية الوقت في إنجاز الأعمال باعتباره أحد عناصر تخفيض التكاليف حيث أصبح الشعور العام هو تطبيق الإجراءات بنسق ثابت وخطوات روتينية خوفاً من وقوع المسؤولية نتيجة لأي تجاوز في هذه الإجراءات.

2. تتوفر الخبرات بدرجة متوسطة لدى الشركة وإن أكثر الخبرات توفراً هي استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الملائمة، وتفهم طبيعة المرؤوسين، وجاء تحديد الوقت المناسب لإنجاز الأعمال أقل الخبرات توفراً، وقد يكون السبب في ذلك نتيجة لطبيعة العمل بالشركة والذي يعتمد في الأساس على الآلات المعرضة للتوقفات، وهذا بسبب التقادم، أو قد يكون تقدير

الوقت المناسب من أشخاص ليس لهم دراية كافية بطبيعة العمل المطلوب تنفيذه، وهذا بالطبيعي نتيجة انعكاس المستوى المتوسط الذي جاءت به قدرة العاملين على الاستقراء للأحداث المستقبلية، وأيضاً الخبرة في مواجهة المواقف والأزمات، وكذلك خبرة التحليل العميق لتفاصيل الموقف.

3. تمتلك الشركة مستوى معرفي لدى عاملها بمستوى عام متوسط بالرغم من أن لها إمكانية المرونة في تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع المصالح والأهداف العامة للشركة، حيث كان المستوى العام لهذا العنصر بدرجة كبيرة، وذلك بسبب الخبرة الكبيرة في تفهم طبيعة المرؤوسين بالرغم من اتخاذ القرارات التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية بين موظفي الشركة كانت بدرجة متوسطة بمعنى أن أغلب العلاقات بين الأفراد هي في غير إطارها الرسمي، وتتسم بالطابع الاجتماعي والإنساني بالدرجة الأولى، وهو طابع المجتمع العربي بشكل عام.

وبالتالي؛ هذا أحد أسباب توفر مهارة القدرة على التكيف الذاتي في مجال التخصص النابع من الاحتكاك اليومي للعاملين في مواقع العمل، وقد تكون بدايات نشر المعرفة الضمنية داخل الشركة وتكون بشكل تلقائي بين الأفراد دون الحاجة للتقنية بنشرها لأن أغلب من يمتلكون المهارات بالشركة لا يحسنون استخدام الحاسب الآلي بشكل جيد، وإنما مما لديهم من مهارات هي مهارة فنية يدوية لا تكون إلا في مواقع العمل على آلات أغلب تقنياتها انتهت الآن بالتقادم مما أثر في عملية القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية السريعة في عالم الصناعة والتي كانت بدرجة ضعيفة لأسباب كثيرة، من ضمنها:

أ. أن امتلاك الشركة لمتخذي القرار في الفترة الماضية لا ينظرون لهذه التغيرات التي تطرأ في عالم الصناعة بصورة جدية للقناعة الكاملة بأن الشركة محتكرة لهذا النشاط الوحيد في دولة ليبيا ولا يوجد منافس آخر في السوق.

ب. أن تكلفة التغيير تكون كبيرة ليست للشركة القدرة عليها من حيث السيولة المالية.

ج. إن إدخال مثل هذه التقنيات الحديثة سيؤدي إلى عملية تقليص كبيرة في أعداد العمالة

المتوفرة للشركة والتي كانت في السابق ينظر إليها على أنها إحدى مواطن الشغل المتوفرة

للدولة وهي إحدى أسباب إنشاء الشركة الليبية للحديد والصلب (الشق الاجتماعي).

وبطبيعة الحال هذه القناعة التي كانت عند متخذي القرار أدى إلى أن إقناع الآخرين

بالفوائد المترتبة على تحقيق أهداف الشركة ظهرت بدرجة ضعيفة نتيجة لغياب مبدأ الشفافية

والوضوح لدى الإدارة العليا في السابق.

4. انخفاض مستوى الاهتمام بالرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة حيث ظهر عنصر توفر

الابتكار لدى الشركة بدرجة متوسطة بالرغم من توفر المهارات لديها وذلك للأسباب التالية:

أ. الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من المعلومات والبيانات بالرغم من استخدام المعلومات

لاتخاذ القرارات الملائمة للموقف أو المشكلة ظهر في جانب توفر الخبرات بدرجة كبيرة

وبالتالي فإن الشركة تقوم بإيجاد حل للمشكلة أو الأزمة التي تواجهها بشكل وقتي فقط دون

اعتبار في بعض الأحيان لأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المستقبلية كانخفاض الأسعار

لمنتجات الحديد والصلب بالسوق العالمي أو زيادة أسعار الخام في الفترة القادمة أو حدوث

أعطال بخطوط الإنتاج مما سيؤدي إلى توقفه الأمر الذي ينتج عنه خسائر باهظة.

ب. انخفاض المبادرة في طرح الاقتراحات والأفكار التي تساعد على التطوير الإيجابي وزيادة

مستوى الإنتاج نتيجة عدم إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم وأفكارهم نتيجة انفرادية اغلب

القرارات والتعليمات.

ج. انعدام البحث عن طرق ابتكارية خارج الحدود الرسمية للشركة لتحسين العمل والرفع من

فاعلية الأداء والتي جاءت بدرجة ضعيفة وهذه نتيجة طبيعية لما جاء في النقاط

السابقة من أسباب بالإضافة لعدم رغبة الأفراد في محاولة إيجاد حلول جذرية لما يقابلهم من مشاكل فنية أو إدارية، وذلك:

1. إما لانخفاض الحافز المادي المقابل لما يقدمه العاملون خارج النطاق الرسمي من حلول أو مقترحات لهذه المعوقات.

2. إهمالها وعدم الاهتمام بها كنوع من رفع المعنويات بدلاً من القيمة النقدية المقدمة كمكافأة.

3. طول الفترة السابقة التي مرت بها الشركة تعود العاملين على تلقي التوجيهات دون مناقشة أو إبداء للرأي.

5. ضعف مستوى توفر رأس المال الهيكلي بالشركة بالرغم من أن الشركة تنفذ برامج تدريبية لجميع الموظفين سنوياً إلا أن أغلب هذه البرامج هي من النوع الروتيني والذي يتم فرضه على العاملين مثل برامج لغة إنجليزية وتعليم الحاسب الآلي والتي في العادة تكون رتيبة ولا تأخذ طابع الاستفادة فيها بعد استكمال الدورة من جانب العامل كذلك فإن التكلفة العالية لاستحداث دورات خارج موقع الشركة لا يشجع أغلب العاملين على الاستمرار في الاستفادة من مثل هذه الدورات التي تقام في العادة داخل مركز التدريب لتجنب الشركة صرف مبالغ كبيرة والنظر إلى مثل هذا النوع من التدريب كنوع من هدر الأموال بالرغم من أنه الاستثمار الرباح في الرأس المال البشري الموجود بالشركة ومن هذا المنطلق فإن النتائج التي ظهرت في بقية البنود هي نتائج طبيعية وانعكاس سلبي لذلك من حيث عدم تشجيع العاملين على إقامة حلقات نقاشية للاستفادة من طاقاتهم الفكرية وبالتالي انخفاض مستوى الاهتمام للبحث والتطوير بشكل يجاري آخر التطورات التقنية.

6. تدبير الشركة رأس مالها الزبوني بمستوى متوسط على الرغم من محافظتها على العلاقات مع مورديها في فترة طويلة وأيضاً معظم زبائنها راضون عن منتجاتها بدرجة كبيرة الأمر الذي

اتاح لها امتلاك قاعدة بيانات كاملة توفر جميع البيانات عن الموردين ويتم تحديث وتجديد هذه القاعدة من البيانات بشكل مستمر وذلك لأن طبيعة النشاط الصناعي الذي تعمل به الشركة واحتكارها لهذا النشاط لفترة طويلة أدى إلى عملية اطلاعها باستمرار على أحوال السوق كما أن عملية التوريد للمواد الخام بالذات كانت في معظمها محتكرة من (5) شركات عالمية فقط يتم التعامل معهم مباشرة، وبالتالي لا تحتاج إلى مجهود كبير في عملية المفاضلة والاختيار عند شراء المواد الخام.

وعلى هذا فإن عملية الاحتكار لهذه الصناعة نتج عنه مبيعات كبيرة وأمواك كفلت لها الاستطاعة في شراء المواد الخام الجيدة والتي بالتالي أخرجت منتجات يرضى عنها معظم الزبائن من ناحية الجودة.

ومن هنا أدى ذلك إلى أن تكون الشركة هي محور الاهتمام من الزبائن وليس العكس فلم تخصص أوقاتاً لحل مشاكل الزبائن بل كان التركيز على زيادة الإنتاج فقط دون النظر إلى عملية التسويق بشكل علمي، أو التواصل مع زبائنها من خلال شبكة المعلومات الدولية لمعرفة تطلعاتهم، أو مقترحاتهم بشأن السلع المنتجة وهذا بطبيعة الحال؛ لأن الشركة أساس منتجاتها هي أغلبها منتجات وسيطة كان في معظمها يستخدم من قبل زبائنها لإنتاج منتجات أخرى أي بمعنى أن عملية التغيير من شكل لآخر تكاد تكون منعدمة فأساس التغيير واخذ مقترحات الزبائن وتطلعات السوق لا يوجد بالنسبة لمنتجاتها لأن المبدأ الأساسي الذي تعمل به الشركة في السابق هو (أن كل ما يتم إنتاجه يباع) حتى بعد فترة من تخزينه.

وعليه فإن الشركة لم تركز جهوداً كبيرة في إدارة رأس مالها الزبوني، ولم توجه عنايتها إلى إدارة تسويق منتجاتها بصورة كبيرة وعلى أساس علمي.

7. الضعف الشديد لتطبيق إدارة المعرفة على أساسها العلمي بالشركة بالرغم من امتلاكها لأفراد ذوي المهارة، وإنما يتم تطبيق إدارة المعرفة بصورة تلقائية أي: أن معظم بيانات الأفراد العاملين في مجملها مدرجة بمنظومة شؤون العاملين وكذلك فهي تقوم بتدريب الأفراد العاملين بصورة دورية وتحرص على توفر أجهزة الحاسوب والبرمجيات بشكل دائم، كذلك فإن اعتمادها كبير على تشكيل فرق التطوير على الخبراء الداخليين إلا أنها لا يوجد بها تخزين للمعرفة الضمنية، والتي تنعدم مع خروج الفرد العامل الذي يمتلكها.

وبالتالي فإن الشركة تفتقر إلى وجود البديل لهذا الفرد كما أن انعكاس بعض النتائج التي تؤثر في الرفع من مستوى الرأس مال الفكري الذي تمتلكه الشركة مثل انخفاض الاهتمام بالرأس المال الهيكلي والزبوني نتج عنه الضعف الشديد في تطبيق إدارة المعرفة بالشركة.

8. من خلال ما تم التوصل إليه بالدراسة الميدانية فقد اتضح الإجابة عن التساؤل الأول حول امتلاك الشركة لرأس مال فكري تعتمد عليه في تحقيق أهدافها خاصة في بعده المتمثل في المهارات والذي وصل إلى مستوى كبير .

9. أن الشركة الليبية للحديد والصلب لا تهتم برأس مالها الفكري لتطبيق عمليات إدارة المعرفة وهذا يتعلق بالتساؤل الثاني وذلك نتيجة الاعتماد الكامل على الإجراءات المستندية التي تتبعها الشركة دون النظر في تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي هي مفهوم جديد لم يلتفت إليه أو يعطي له أي أهمية.

10. لا تقوم الشركة بأي من عمليات إدارة المعرفة وهذه الطبيعي نتيجة حتمية لأي منظمة لا تقوم بالاهتمام برأس مالي الفكري باعتباره مورد أساسي لنجاحها وبقائها في السوق (التساؤل الثالث).

11. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة بالشركة الليبية للحديد والصلب.

2.5 التوصيات:

1. الاهتمام بزيادة تقرير المهارات المكتسبة لدى العاملين كخطوة أولى لاستخدام إدارة المعرفة بالشركة وذلك في عدم التفريط بما لديها من ذوي المهارة في مجال التخصص والاستفادة منهم، ورسم خريطة تحدد فيها مواقع الخبرات التي تمتلكها وكذلك تحديد البديل للأفراد الذين في طريقهم للخروج من الشركة نتيجة للتقاعد عن طريق بناء الصف الثاني من القياديين والفنيين الذين يستطيعون ملأ هذا الفراغ.
2. التوسع في إقامة الدورات التدريبية خاصة الخارجية لحضور الندوات والمؤتمرات وغيرها المواكبة لتطورات التقنية المتعلقة بنشاط صناعة الحديد والصلب بما لها من مردود إيجابي لدى العاملين.
3. محاولة اكتشاف المعرفة الضمنية المتوفرة بالشركة من خلال عقد الندوات والاجتماعات بكافة قطاعات الشركة وعن طريق قاعدة البيانات الموجودة بالشؤون الإدارية عن العاملين المشاركين في فرق العمل المختلفة وغيرها من الطرق ثم يتم أرشفة المعرفة الضمنية من خلال توزيع أجهزة حاسب آلي بمختلف إدارات الشركة التي يتواجد فيها العاملين الذين يحملون هذه المعرفة ليتم إدراج هذه المعرفة للاستفادة منها.
4. التركيز على الحوافز المادية المتعلقة بجانب البحث والتطوير داخل الشركة وتمييز العاملين الذين يقومون بمجهودات في هذا المجال وزيادة تخصيص الأموال لهذا الجانب.
5. عدم إهمال العاملين الذين تركوا العمل لأي سبب من الأسباب خاصة فئة الخبراء والتواصل معهم بصورة مستمرة، وإشراكهم فيما تتعرض له الشركة من أحداث كفئة قدمت خدمات بالسابق وبذلت جهوداً في مجال اختصاصها ولازال لديها الانتماء لهذه الشركة.

6. تطوير وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن وعرض كل ما هو جديد داخل الشركة والتواصل مع هذه الفئة والاستفادة منهم في الحصول على مقترحات أو حلول للخروج من بعض الإشكاليات التي تواجه نشاط صناعة الحديد والصلب أو تسويق المنتجات التي لا تتماشى مع السوق المحلي.

7. بث قيم وثقافة العمل بروح الفريق داخل الشركة، وإخراجها من بوتقة انفرادية القرارات.

8. إطلاع كافة العاملين بكافة المستجدات والأزمات الخانقة التي تمر على الشركة للوصول إلى حلول والخروج منها بأسرع وقت وأقل تكلفة (مبدأ الشفافية).

9. مراجعة البيانات الخاصة بالأفراد العاملين بصورة مستمرة خاصة والتي لا تكون فترة التقاعد الخاصة به ليست ببعيدة للاستفادة منه من خلال البحث عن أفراد آخرين يكونوا ملازمين له وإطلاعهم على كافة التفاصيل الدقيقة للعمل لسد الفراغ الذي سيكون بعد تركه للعمل.

10. زيادة اهتمام وقيام الشركة والباحثين بالدراسات والأبحاث عن أبعاد الرأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة بحيث تكون منفصلة كلاً على حدى مثل دراسة مدى تأثير المستوى التدريبي الذي تعتمد عليه الشركة على تقدم وتنمية الرأس المال البشري المتوفر بالشركة ومدى توفر البنية التحتية لذلك.

3.5 المقترحات:

1. بالرغم من امتلاك الشركة لبعض من عناصر الرأس المال الفكري إلا أن هناك بعض من العناصر جاءت بمستويات ضعيفة أو متوسطة وعليه فإن الباحث يقترح:
 - أ. دراسة جانب الرأس المال الهيكلي للشركة بصورة أكثر دقة وتفصيل تواكب التغييرات التي طرأت بدولة ليبيا.
 - ب. دراسة الرأس المال الزبوني بجميع مكوناته والتركيز عليه كأحد عناصر رأس المال الفكري للشركة وأثره على ربحية الشركة وقدرتها على المنافسة بالسوق العالمي.
2. تخصيص دراسات تركز على الرأس مال الفكري الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات والتي تستحوذ حالياً على رأس مال فكري كبير وغني بالمهارات والخبرات وتوجد بها مجموعة من الأفراد الذين يمكن الاستفادة منهم في مختلف التخصصات.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. إدريس، الغالبي، (2011)، "الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. الجاموس، عبد الرحمن، (2013)، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. الحسيني، عبد الحسن، (2008)، "التمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة"، الدار العربية للعلوم، ناشرون، بيروت، لبنان.
4. الزيات، فتحي، (2011)، "اقتصاد المعرفة: نحو منظور أشمل للأصول المعرفية"، دار النشر للجامعات، عمان، الأردن.
5. الطاهر، أسهمان ماجد، (2012)، "إدارة المعرفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العدوانى، عبيد، النجيفي، (2014)، "دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
7. العلي، فندليجي، العمري، (2012)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. العنزى، صالح، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
9. المعاني، عريقات، الصالح، جرادات، (2011)، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. بلوناس، أمينة، (2014)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث لإدارة منظمات الأعمال: التحديات

- العالمية المعاصرة، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. بن اقدورة، أشواق، (2013)، "تقسيم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. دي ديرلوف، (DES DEAR LOVE)، "فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل"، دار الراتب الجامعية، عمان، الأردن.
13. رضا، هاشم حمدي، (2013)، "التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. سويلم، محمد نبهان، (2007)، "التكامل التكنولوجي وفجوة المعرفة"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الرابع عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، طرابلس، الدار الأكاديمية للطباعة، طرابلس، ليبيا.
15. صناعة الحديد والصلب في ليبيا نشأتها وتطورها، (2015م)، دار ومكتبة الشعب للنشر والتوزيع، مصراتة، ليبيا.
16. قويدر، أنساع، (2011)، "أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
17. همشري، عمر أحمد، (2013)، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
18. ياسين، سعد غالب، (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. يورك برس (YORK PRESS)، (2005)، "إدارة المعرفة"، سلسلة المتميزون الإدارية، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، لبنان.

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين

التخصص	الاسم	ر.م
إدارة أعمال	د. علي المحجوب	1
إدارة أعمال	د. محمود محمد بن مسعود	2
إدارة أعمال	د. أسامة حسين شكشك	3
محاسبة	د. عبد الله أحمد الخوجة	4



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - مصراتة

قسم إدارة وتنظيم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق إدارة

المعرفة في المنظمات الليبية دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية الماجستير في الإدارة والتنظيم، ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات البحث الحالي كجزء من الدراسة إعداد أداة لقياس العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة. لذلك فإن هذا الاستبيان يهدف إلى تجميع البيانات حول موضوع الدراسة، ونظراً للخبرة التي تتمتعون بها فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذه الدراسة، وذلك من خلال قيامكم بتعبئة استمارة الاستبيان المرفقة بدقة وموضوعية، حيث أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة سوف تحدد بناءً على هذه الإجابات. وأخيراً نؤكد لكم بأن آراءكم وإجاباتكم في هذا الاستبيان ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. هذا ويسرنا تلقي أية إضافات أو ملاحظات عملية ترونها لازمة ومفيدة لأغراض الدراسة ولم تتضمن هذا الاستبيان.

نشكركم حسن تعاونكم... والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث/عارف عبدالله الزروق

أولاً: معلومات عامة:

1. المسمى الوظيفي:

إداري فني تشغيلي

2. المستوى الإداري:

مدير عام مدير إدارة رئيس قسم
موظف أخرى

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس
دبلوم أخرى

4. سنوات الخبرة داخل الشركة:

من سنة إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات
11 سنة إلى 15 سنة 16 سنة إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

فيما يلي: مجموعة من الأبعاد والعناصر المتعلقة باستكشاف واقع رأس المال الفكري في

الشركة الليبية للحديد والصلب. يرجى منكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات

الآتية ووضع علامة (✓) في المكان المناسب:

البعد الأول: رأس المال البشري:

1. المهارات:

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	ترتيب الأولويات وفقاً لطبيعة الموقف والوقت المطلوب لاتخاذ					
2	إثارة اهتمام المرؤوسين بالعمل وإبراز قدراتهم الكامنة.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
3	امتلاك القدرة على التتيف الذاتي لإثراء الخبرات في مجال التخصص.					
4	إيجاد استخدام الحاسب الآلي.					
5	الشعور بأهمية الوقت في إنجاز الأعمال باعتباره أحد عناصر تخفيض التكاليف.					

2. الخبرة :

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	القدرة على الاستقراء الدقيق للأحداث المستقبلية في مجال العمل.					
2	استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الملائمة للوقف أو المشكلة.					
3	تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل من الأعمال المطلوب تنفيذها.					
4	مواجهة المواقف والأزمات بثقة تامة.					
5	الفهم والتحليل العميق لتفاصيل الموقف.					
6	تفهم طبيعة المرؤوسين ومتطلباتهم.					

3. المعرفة :

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	اتخاذ القرارات التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية بين موظفي الشركة					
2	القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية السريعة في عالم الصناعة.					
3	المرونة في تطبيق الأنظمة بما لا يتعارض مع المصالح والأهداف العامة للشركة.					
4	إقناع الآخرين بالفوائد المترتبة على تحقيق أهداف الشركة.					

4. الابتكار:

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج من المعلومات والبيانات المتاحة					
2	المبادرة في طرح الاقتراحات والأفكار التي تساعد على التطوير الإيجابي وزيادة مستوى الإنتاج.					
3	البحث عن طرق ابتكارية خارج الحدود الرسمية للشركة لتحسين العمل ورفع فاعلية الأداء.					

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	تنفذ الشركة برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين سنوياً.					
2	تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في مجال المعرفة.					
3	برامج التوظيف في الشركة شاملة بحيث يتم توظيف أفضل المرشحين المتوفرين.					
4	تتبع الشركة نظام حوافز متطور يركز على الأداء.					
5	تعتبر الشركة رائدة في مجال تقديم البحث والتطوير بشكل يجاري آخر التطورات التقنية في الصناعة.					
6	يدعم مجلس إدارة الشركة البحث العلمي والتطوير إلى حد كبير في الشركة.					
7	تضع الشركة أولويات ملء الوظائف الشاغلة التي تسببها حالات ترك العمل لأي وظيفة.					

البعد الثالث: رأس المال الزبوني

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	تحافظ الشركة على علاقات طويلة مع الموردين.					
2	تخصيص الشركة الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.					
3	معظم زبائن الشركة راضون عن منتجاتها وموالبون لها					
4	تمتلك الشركة الكثير من التحالفات في مجال تسويق المبيعات، وتقديم الخدمات.					
5	تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.					
6	تمتلك الشركة قاعدة بيانات كاملة توفر جميع بيانات الموردين.					
7	تجدد الشركة البيانات بشكل دائم ومستمر حول الزبائن					
8	تعطي الشركة لزيائنها مجال ل طرح وتطبيق أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية في ميادين الصناعة والتسويق.					
9	تتواصل الشركة باستمرار مع زيائنها عن طريق شبكة المعلومات الدولية .					
10	تنشر الشركة معلوماتها على الإنترنت بشكل يسمح للزبائن الاطلاع عليها في أي وقت.					

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة:

م	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1	تقوم الشركة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية.					
2	تعتمد الشركة في تشكيلها لفرق التطوير على الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.					
3	تمتلك الشركة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية في مجال الصناعة.					
4	يرتكز عمل الشركة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة.					
5	تتبع الشركة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).					

				تعتمد الشركة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قاعدة البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة).	6
				تقوم الشركة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً.	7
				تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها.	8
				تستند الشركة على إدارة المعرفة لوضع وصياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية للشركة.	9
				تحرص الشركة على توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتشغيل ومعالجة وخرن المعلومات (الوثائق الداخلية والخارجية).	10

أي ملاحظات ترغب في تقديمها في هذا المجال :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ترك العمل خلال العشر السنوات الخيرة

تقاعد	عجز	نقل	متوفي	استقالة	ت
25	17	71	27	205	دبلوم عالي ليسانس بكالوريوس ماجستير دكتوراه
36	84	183	100	178	د متوسط، شهادة ثانوية
109	85	40	47	114	تدريب مهني، شهادة اعدادية، شهادة ابتدائية، رخصة قيادة، لا يوجد
170	286	394	174	494	المجموع
1321	الاجمالي				

توزيع أعداد العمالة حسب سنوات العمر

65 - 60 سنة	60 - 51 سنة	50-41 سنة	40-31 سنة	من 30-20 سنة	
81	1054	2985	1939	811	عدد العمالة
6870	الاجمالي				