

الملتقى الدولي حول:

التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يومي 04-05 ديسمبر 2018

ورقة بحثية بعنوان:

**دور مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة Lavarge Holcim بالمسيلة**

إعداد الباحثين:

د. حوحو مصطفى؛ أستاذ محاضر "أ"؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر
البريد الإلكتروني: mustaphahouhou@yahoo.fr

د. هاملي عبد القادر؛ أستاذ محاضر "ب"؛ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ المركز الجامعي غيليزان؛ الجزائر
البريد الإلكتروني: mustaphahouhou@yahoo.fr

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

مختصر للسيرة الذاتية للأستاذ حوحو مصطفى:

من مواليد 1985 بتلمسان - الجزائر؛ أستاذ وباحث بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة المسيلة بالجزائر، متحصل على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير من جامعة تلمسان سنة 2016، تخصص: "إدارة الموارد البشرية".

الباحث يشغل حاليا منصب أستاذ محاضر -أ- بقسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

للباحث عدة مقالات وأبحاث وطنية ودولية حول المنظمات المتعلمة ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى كون ال باحث عضو في فرق بحث وطنية تهتم بدراسة اقتصاد المعرفة في الجزائر.

الملخص:

يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك كونه مصدرا مهما للميزة التنافسية من خلال دعمه لمصادر الحصول على معارف جديدة ومن ثم تخزينها وتشاركتها ما بين أفراد المنظمة وهي العمليات التي تشكل قلب إدارة المعرفة.

الهدف من هذا البحث هو دراسة اثر مكونات رأس المال الفكري الثلاث على عمليات إدارة المعرفة، أين تم القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة LAFARGE HOLCIM بالمسيلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مكونات رأس المال الفكري الثلاث تساهم بشكل ايجابي في عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة LAFARGE باستثناء مساهمة رأس المال البشري في عمليات إدارة المعرفة والتي كانت محدودة نسبيا مقارنة بباقي المكونات، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام برأس المال البشري كونه المصدر الأساسي لخلق وتشارك المعارف.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية، إدارة المعرفة

Abstract:

Intellectual capital is one of the most important sources of the competitive advantage of contemporary organizations in the knowledge economy. It is an important source of competitive advantage by supporting the sources of new knowledge and then storing and sharing it among the organization's members, processes that constitute the heart of knowledge management.

The objective of this study is to study the impact of the three components of intellectual capital on knowledge management processes, where a field study was conducted at LAFARGE HOLCIM in M' sila. The study concluded that the three components of intellectual capital contribute positively to LAFARGE knowledge management processes, with the exception of human capital in knowledge management processes, which was relatively limited compared to the rest of the components. Therefore, the study recommended the need to increase attention to human capital as the main source of knowledge creation and sharing.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, knowledge management

مقدمة:

انطلاقاً من المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الحاصل في المجال العلمي، أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تبتعد عن الموارد الملموسة تدريجياً، لتنتقل إلى الموارد غير الملموسة والمتمثلة في الطاقات والقدرات البشرية باعتبارها مورداً لا ينضب، الأمر الذي يضمن لها النجاح والاستمرارية، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم حديث في أدبيات التسيير والتمثل في رأس المال الفكري، فهو تلك القدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي والإبداع واقتناص الفرص المناسبة لمجابهة التحديات، كما يمثل نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة والتي يمكن أن تحول إلى قيمة مضافة، وعليه فإن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر الجيد لاحتلال مكانة إستراتيجية في عالم الأعمال.

وتماشياً مع هذه التطورات في بيئة الأعمال؛ أصبحت إدارة المعرفة تمثل التطورات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية الحديثة وممارسة فعالة من الممارسات الأكثر تلائماً مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال بحيث أصبح من الصعب على المنظمات أن تكتسب ميزتها تنافسية في بيئة تتسم بحدة المنافسة، لذلك على المنظمة تحديد حاجتها من المعارف وتنويع مصادر اكتسابها، بما يضمن حسن إدارتها والاستفادة القصوى منها لتحسين مخرجات عملياتها وبالتالي تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل التالي:

إلى أي مدى تسهم مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة في مؤسسة Lafarge Holcim للأسمنت بالمسيلة؟

الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة لمؤسسة لافارج للاسمنت بالمسيلة.

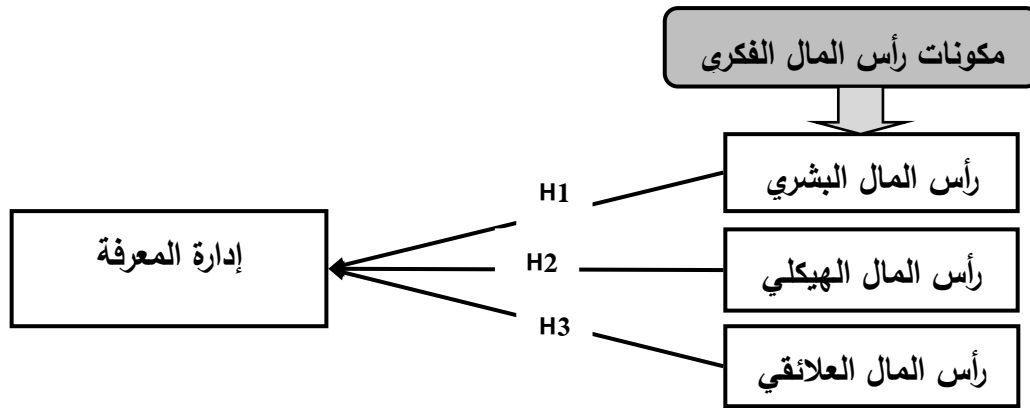
وبغية التفصيل أكثر في موضوع الدراسة تم تجزئة الفرضية الأساسية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة

H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة

H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على إدارة المعرفة

نموذج الدراسة:



الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

أهمية الدراسة:

تتبنى أهمية الدراسة من أهمية تركيز المنظمات لاستثماراتها في أصولها غير الملموسة، حيث ساعد رأس المال الفكري على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية و التنظيمية للأفراد تمكنهم من خلق معارف جديدة تؤدي بالمؤسسة للتميز والإبداع وتحقيق الصدارة في عالم الأعمال

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية مكونات رأس المال الفكري في دعم توجه المؤسسات نحو إدارة المعرفة وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المنظمات؛

✓ إبراز المساهمة الفعالة التي يلعبها مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات

أولاً: الإطار النظري لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة:

1- الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:

1.1. نشأة رأس المال الفكري: في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع ففي عام 1993 قدمت (Dow chemical)¹ نظرة حديثة في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الأفكار التي حققت الفوائد الأعلى، وعينت (Gordonpetrast) كمدير للموجودات الفكرية.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي منظمات، أطلق على هذا الاجتماع (رأس المال الفكري)، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بمجموعة من الاقتراحات كان أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها

وآلية استعمالها، وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته².

1.2. مفهوم رأس المال الفكري: على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المنظمات في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدود وشامل لهذا المفهوم، وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

✚ يعرفه (T.Stewart, 1999) بأنه: "المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة"³،

✚ ويعتبر (Edvinsson, 1995) أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة"، كما يعتبر أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة⁴؛

✚ كما يعرفه (Sveiby; 2001) أنه "يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر الموارد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة"⁵

1.3. أهمية وخصائص رأس المال الفكري:

1.1.3. أهمية رأس المال الفكري: يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها بالنقاط التالية:

- ✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة، وبالتالي فهو المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- ✓ يلعب رأس المال الفكري دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير؛
- ✓ يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة والأفراد وتطويرها، من خلال براءات الاختراع ومواكبة التطورات التكنولوجية المتزايدة وخاصة المعلومات والاتصالات⁶؛
- ✓ إن بقاء واستمرار المنظمات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الأساسي لرأس المال الفكري.

2.1.3. خصائص رأس المال الفكري: هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري عن

غيره من رأس المال يمكن إيجازها فيما يلي:

- ❖ **الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسبه فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن؛

❖ **الخصائص المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم التنظيمي والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة والمترابطة للعنصر البشري بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛

❖ **الخصائص السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس، الاستقلالية في الفكر والعمل، وكذا القدرة على التخمين وحسن البصيرة، الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات⁷.

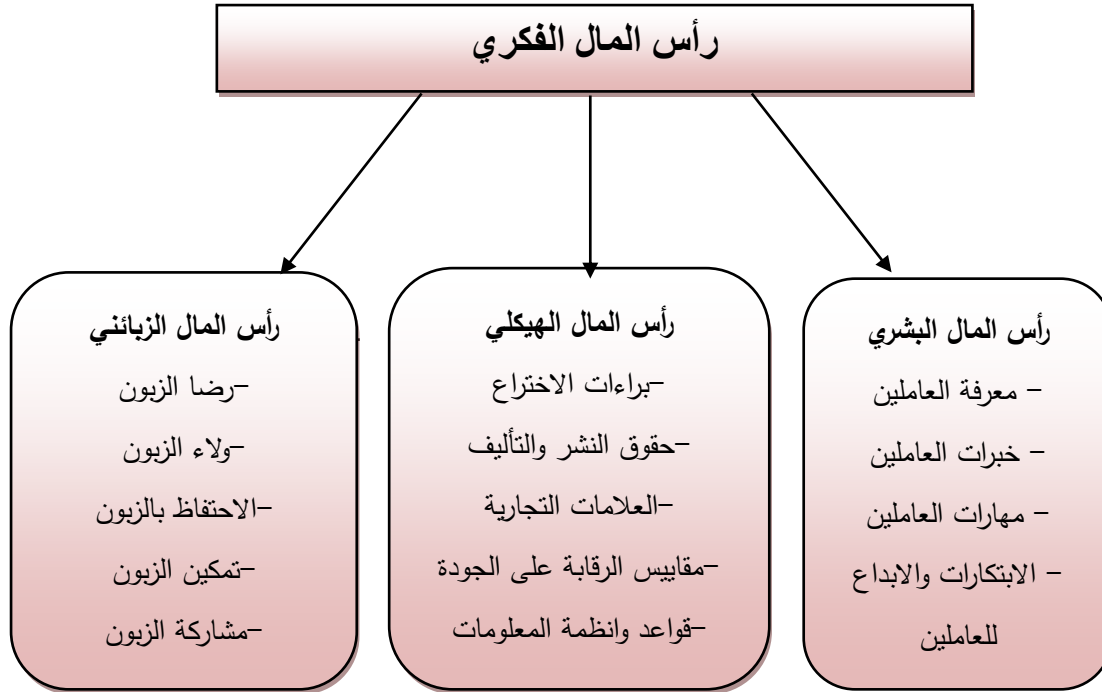
1.4. مكونات رأس المال الفكري: هناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري وفيما يلي أهم المكونات وفقا للباحث Stewart:

➤ **رأس المال البشري:** يتمثل في امتلاك المقدره العقلية والمهارة والخبرة اللازمة لتحويل رغبات واحتياجات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والإبداع في المنظمة؛

➤ **رأس المال الهيكلي:** يتمثل في قدرات المنظمة التي تلبي متطلبات السوق وتساهم في نقل وتعزيز المعرفة من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، بما يمكن أن تستفيد المنظمة والزيون في آن واحد؛

➤ **رأس المال العلائقي (الزبائني):** يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى المحافظة عليه عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من جانبه وإيجاد الحلول لها بأكبر سرعة ممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون مع الزبون.

ويؤكد (STEWART, 1997) أن هذه المكونات الثلاثة تعمل سويا بالشكل الذي يجعل الكشف عن الثروة الخفية وتحقيق القيمة الحقيقية للمنظمة ممكنا، فهناك ترابط بين هذه المكونات الثلاثة ، والشكل يوضح هذه المكونات:

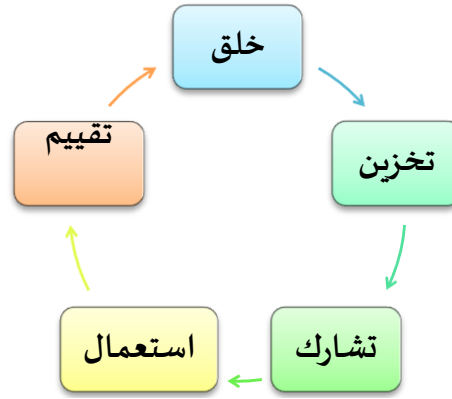


الشكل رقم 2: مكونات رأس المال الفكري وفقاً ل (stewart)

المصدر: العنزي سعد وعبيد، نعمة حسين نعمة ، رأس المال الفكري: مفاهيم ومداخل، مجلة دراسة اقتصادية، المجلد 2، العدد 20، ص 31.

2- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

- 1.1. تعريف إدارة المعرفة:** يعتبر P.Drucker أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية⁸، ويعرفها (Davenport ; 1998) بأنها مجموع عمليات خلق، تشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية أكثر قرباً من عملائها⁹ ويعرف البنك الدولي (The world bank) إدارة المعرفة بأنها: "الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة¹⁰.
- 2.2. عمليات إدارة المعرفة:** تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض، وتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتدعم العملية التي تليها والشكل التالي يبين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:



الشكل رقم 03: عمليات إدارة المعرفة

المصدر: LACHACHI. A, KERZABI. A, HOUHOU. M: « *The formalization of the knowledge management in the managerial approach in the Algerian firms: Case of the territorial direction of Algeria Telecom of Tlemcen* », Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.4, No.6, July 2013, p.197

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العمليات:

1.2.2. خلق المعرفة: يقصد بخلق المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، ولا يعني توليد المعرفة، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكن يعني ذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة الجديدة، قدرة على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية¹¹.

2.2.2. تخزين المعرفة: قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في توليد المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقد ما سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالبا بإسم الذاكرة التنظيمية، وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وحفظ معارف المنظمة، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة، ولضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها، فمن الضروري حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في أي وقت تحت أي ظرف¹².

3.2.2. تشارك المعرفة: بمعنى تبادلها من قبل الجميع داخل المنظمة، سواء كانت معرفة مكتسبة أو مطورة، إذ ينبغي أن يعرف كل فرد داخل المنظمة ما يعرفه بقية الأفراد وتكون خبرة أي فرد سهلة المنال للجميع، وبعملية التشارك والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة تنظيمية صريحة¹³

4.2.2. استعمال المعرفة: ونعني بها تجسيد هذه المعارف على أرض الواقع فجميع العمليات السابقة لا تحقق شيئا ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق وأن الهدف والغاية من إدراك المعرفة هو تطبيق المعرفة

المتاحة للمنظمة¹⁴. ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في التنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، فلإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

5.2.2. تقييم المعرفة: يجب على المنظمة تقييم معارفها بصفة دائمة من أجل التأكد إذا ما كانت ملائمة للوضعيات التي تواجه المنظمة، كما أن تقييم المعرفة لا بد أن يعني بعدين أساسيين: البعد الأول يتعلق بالمعرفة الصريحة ويأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة (يدخل في إطار ذلك رأس المال الفكري) ويتم تقييم هذا البعد من خلال أنظمة تقييم الأداء؛

أما البعد الثاني فيتعلق بالمعرفة الضمنية التي تكون في المنظمات على شكل خبرات وممارسات ولا تتفصل عن الأفراد وثقافة المنظمة، وهذه المعرفة هي الشكل الأول لإنشاء معارف جديدة¹⁵.

3. دور رأس المال الفكري في تحسين عمليات إدارة المعرفة:

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من الأصول غير الملموسة، وتتجسد هذه العلاقة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، كذلك فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المؤسسة أرباحاً كبيرة من جراء ذلك¹⁶، وفيما يلي نحاول تفصيل هذه العلاقة:

1.3. دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة: تربط رأس المال البشري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها

نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد، وعلى هذا الأساس فإن من مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر (daft) "الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما، والأحكام التي يوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها"، كما تتجسد العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال البشري المتمثلة بالمهارة والخبرة وتطبيقها بشكل مباشر لتحسين الأداء الاستراتيجي من خلال المحافظة على هذه المعطيات وتطويرها¹⁷.

2.3. دور البنية التحتية ورأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة: من أجل تعزيز وترسيخ إدارة المعرفة لابد

للمنظمة من توفير بنية تحتية وتوفير بيئة مساندة لتسهيل دور إدارة المعرفة في المنظمة، ويرى (همشري، 2013) أن البنية التحتية لإدارة المعرفة متمثلة بتوفير البيئة المناسبة وبنية تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة بالإضافة إلى توفير ميزانية مناسبة وقيادة فعالة فهي مقومات ضرورية حيث لا بد من توافرها لنجاح أنشطة إدارة المعرفة¹⁸، فالدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة

المعرفة يظهر في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها في نقل وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة وتكمن فيما يلي:

- ✓ العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات إلى مخرجات كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات.
- ✓ البنية التحتية وكل الموجودات المادية والغير المادية التي تساعد رأس المال البشري في نقل تحويل المعرفة¹⁹.

3.3. دور رأس المال العلائقي في إدارة المعرفة: هو النتيجة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المنظمة بنائه في علاقات متميزة مع هذه الأطراف. فهذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا إلى مايلي:

- إن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء علاقات مع زبائنها بالسوق إيجاد أسس هذه العلاقة المتميزة ؛
- إن الولاء الذي تكتسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25%).

وبسبب ارتباط المورد بالعلاقات مع الزبائن، فإن غالبا ما يقاس على أساس الأقدمية في العلاقات حيث تتفق أدبيات التسويق على أن دوام العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون مصدر قوي للميزة التنافسية.

ثاني: دراسة حالة مؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية تركيز المنظمات لاستثماراتها في أصولها غير الملموسة كونها المصدر الرئيس للتنافسية المؤسسة في ظل بيئة سريعة التغير ومدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في دعم إدارة المعرفة، لذلك سنحاول في هذه الدراسة إسقاط ما تم التطرق إليه سابقا في مؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة:

1. تقديم مؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة ومجتمع الدراسة : تعتبر مؤسسة LAFARGE من المؤسسات الرائدة على المستوى العالمي في مجال إنتاج الاسمنت، وبدخولها السوق الجزائرية أصبحت تحتل مكانة مهمة حيث تسيطر على نسبة كبيرة من حجم الإنتاج، تقع مؤسسة LAFARGE بمنطقة حمام الضلعة بللمسيلة وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر ب 100 هكتار منها 25% دون إنتاج و 75% مستغلة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر الأولية (محاجر، مياه، طاقة) بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميزة للمصنع وحافز للزبائن، وقد بدأت المؤسسة في بالإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأسمالها عند التأسيس ب 7.256.602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم (ACC/SPA) وهي تستحوذ حاليا على ما

نسبته 37% من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بحيدرة بالجزائر العاصمة، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت، وقد بلغ عدد موظفي المؤسسة حتى نهاية أبريل 2018 حوالي 872 عاملا مصنّفون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 1: تعداد العمال حسب الرتب إلى غاية نهاية أبريل 2018.

الرتب	حتى نهاية أبريل 2018	
	الدائمون	المؤقتون
الإطارات	52	32
أعوان التحكم	45	35
أعوان التنفيذ	420	288
المجموع	517	355

المصدر: وثائق المؤسسة

وبالنسبة لعينة الدراسة؛ فيمكن ان نوضحها في الجدول التالي

الجدول رقم 02 يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الجدول رقم 2: عدد الاستبيانات الموزعة

مجتمع الدراسة (عدد الموظفين)	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عينة الدراسة: نسبة الاستبيانات المسترجعة الى عدد الموظفين
517 موظف	100 استبيان	80 استبيان	15.47%

المصدر: من إعداد الباحثين

أما فيما يخص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: التحليل الإحصائي للبيانات العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب
الجنس	ذكر	52	65. %
	أنثى	28	35. %
العمر	أقل من 20	4	5. %
	21-30	52	65. %
	31-40	22	27.5. %
	41-50	2	2.5. %

0	0	60-51	
0 %	0	إبتدائي ومتوسط	المستوى التعليمي
11.3 %	9	ثانوي	
68.8 %	55	جامعي	
20 %	16	جامعي (ما بعد التدرج)	
43.8 %	35	أقل من 5 سنوات	
35 %	28	10-6	
18.8 %	15	15-11	
2.5 %	2	20-16	
33.8 %	27	موظف تقني	المنصب
43.8 %	35	موظف إداري	
17.5 %	14	رئيس قسم / نائب رئيس قسم	
5 %	4	مدير / نائب مدير	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

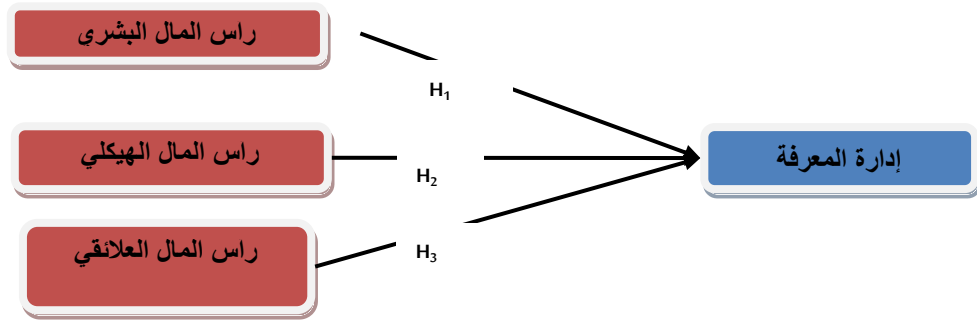
2. أداة ونموذج الدراسة: بعد القيام بدراسة شاملة للدراسات السابقة التي حاولت تحديد العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة سابقة الذكر، قمنا بتصميم أداة الدراسة متمثلة في الاستبيان وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم 04: وصف متغيرات الدراسة

العدد	العبارات	المتغير	المحور
07	12-11-10-09-08-07-06	رأس المال البشري	المحور الأول: رأس المال الفكري
07	19-18-17-16-15-14-13	رأس المال الهيكلي	
07	26-25-24-23-22-21-20	رأس المال العلائقي	
05	31-30-29-28-27	خلق المعرفة	المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة
05	36-35-34-33-32	تخزين المعرفة	
05	41-40-39-38-37	تشارك المعرفة	
05	46-45-44-43-42	تطبيق المعرفة	
04	50-49-48-47	تقييم المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثين

وعليه؛ يمكن صياغة نموذج الدراسة وفقا للشكل التالي:



الشكل رقم 04: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

3. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: تم قياس درجة الاتساق الداخلي للنموذج وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 5: حساب معامل Alpha de Crombach

عدد العبارات	قيمة α كرونباخ	المحور
21	0.830	I C
24	0.882	K M
45	0.921	الكلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بلغت قيمة المعامل "Alpha de Crrombach" لمكونات رأس المال فكري "CH" و"CS" و"CR" في حدود 0.830 وهي نسبة مقبولة بشكل كبير (أكبر من 0,6)، كما بلغت قيمة المعامل "Alpha de Crrombach" لعمليات المعرفة في حدود 0.882 وهي نسبة مقبولة بشكل كبير (أكبر من 0,6)، في حين الصدق الكلي للاستبيان بلغ 0.921.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية «Structural Equations Modeling» وفقا لمقاربة المربعات الجزئية الصغرى المعروفة بـ "PLS-PM Partial Least Square-Path Modeling"، فما يمكن استنتاجه من الجدول أدناه أن المتغيرات الثلاث والمتمثلة في "CH" "CS" "CR" تحدد أكثر من 85% من توزيع بيانات المتغير إدارة المعرفة، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تلعبها مكونات رأس المال الفكري في عملية إدارة المعرفة داخل مؤسسة LAVARGE.

الجدول رقم 6: معامل التحديد للمتغير KM

Modèle interne (Dimension 1) :

R² (KM / 1) :

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio	Borne	Borne
					critique (CR)	inférieure (95%)	supérieure (95%)
0,855	149,047	0,000	0,911	0,024	35,493	0,864	0,953

المصدر: مخرجات XL STAT

كما أن الجدول رقم 7 يسمح لنا باستنتاج أن كل مكونات رأس المال الفكري تساهم في إدارة المعرفة باعتبار أن قيم المعادلات الهيكلية كانت أكبر من كانت أكبر من 0,1 ما يعني أن جميع هذه المكونات تؤثر ايجابيا على إدارة المعرفة، ولكن بدرجات متفاوتة حيث تقريبا نسبة تأثير كل من "CS" و "CR" مع أفضلية نسبية لـ "CS" أين بلغ المعامل الهيكلية لهذا المتغير 0,481 مقابل 0,323 لـ "CS" في حين بلغ المعامل الهيكلية للمتغير "CH" 0,271 ما يعني أن درجة تأثيرها الايجابي على إدارة المعرفة كانت منخفضة نسبيا مقارنة بالمتغيرين السابقين.

الجدول رقم 7 : المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة المعرفة

Path coefficients (KM / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur			Valeur (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)		
		standard	t	Pr > t						
CH	0,271	0,054	5,021	0,000	0,332	0,304	0,052	5,262	0,174	0,382
CS	0,481	0,065	7,386	0,000	0,718	0,425	0,057	8,503	0,325	0,552
CR	0,323	0,060	5,371	0,000	0,380	0,365	0,055	5,874	0,257	0,484

المصدر: مخرجات XL STAT

وعليه يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية المحددة للمتغير إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$KM = 0,271*CH + 0,481*CS + 0,323*CR$$

وبالنسبة لمساهمات المتغيرات الثلاث "CH" و "CS" و "CR" في معامل تحديد R² للمتغير "KM"، فنلاحظ من الجدول أدناه أن مساهمة "CS" هي الأكبر بنسبة قدرها أكثر من 48 % وتأتي بعدها مساهمة "CR" بنسبة بلغت 29.5% في حين أن مساهمة "CH" كانت هي الأضعف، حيث أنها كانت في حدود 22.5% وهي نسبة ضئيلة نوعا ما مقارنة بالمتغيرين السابقين، فما يمكن استنتاجه من خلال هذه الدراسة أن عنصر رأس المال البشري لا يساهم بشكل كبير في تطوير عملية خلق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

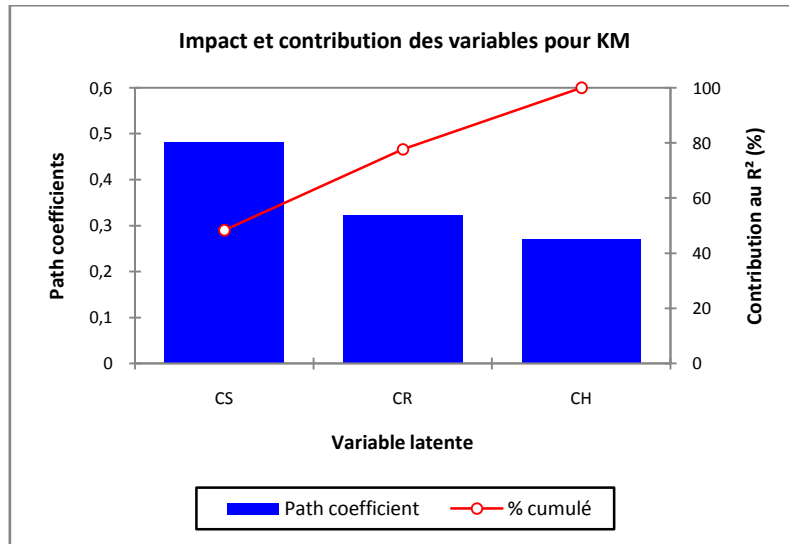
الجدول رقم 8: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "CS" و "RC" في R^2 للمتغير "KM"

Impact et contribution des variables pour KM (Dimension 1) :

	CS	CR	CH
Corrélation	0,858	0,778	0,701
Path coefficient	0,481	0,323	0,271
Corrélation * coefficient	0,413	0,251	0,190
Contribution au R^2 (%)	48,312	29,419	22,269
% cumulé	48,312	77,731	100,000

المصدر: مخرجات XL STAT

ويمكن توضيح ما ذكر سابقا في الشكل الموالي الذي يبرز مساهمة مكونات رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لمؤسسة LAFARGE HOLCIM بالمسيلة:

الشكل رقم 5: نسبة تأثير ومساهمة "CH" و "CS" و "CR" في R^2 للمتغير "KM".

المصدر: مخرجات XL STAT.

4. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتوصيات الدراسة: حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحسين عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة LAFARGE HOLCIM بالمسيلة، ومن خلال الدراسة القياسية توصلنا إلى أن المكونات الثلاث لرأس المال الفكري تؤثر إيجابا على مستوى عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي تحليل الفرضيات وأهم النتائج المتوصل إليها:

1.4. تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة: فيما يلي تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومن تم أهم النتائج المتوصل إليها:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في عمليات إدارة المعرفة: افترض نموذج البحث المقترح وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري و عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل

الدراسة، وهو ما تحقق من خلال الدراسة القياسية حيث أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HC" بالنسبة للمتغير "KM" بلغ 0.271، بنسبة مساهمة في تحسين عمليات إدارة المعرفة قدرها حوالي 22.5% ما يعني تأثيره الإيجابي، وبالتالي يمكننا قبول هذه الفرضية.

H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين عمليات إدارة المعرفة: يقوم نموذج البحث المقترح على افتراض وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي وعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل البحث، وهذا ما تم إثباته إحصائياً باعتبار أن نسبة مساهمة رأس المال الهيكلي "SC" بالنسبة للمتغير "KM" بلغت 48% (وهي أكبر نسبة مساهمة ضمن المكونات الثلاث) ، وبالتالي قبول هذه الفرضية، وهذا يدل على أن المؤسسات عينة البحث تعمل بشكل كبير عناصر رأس المال الهيكلي والبنية التحتية للاتصالات لما لها من أثر بارز في تطوير معارف الأفراد وخبراتهم وتجسيدها عملياً بما يضمن تطوير سلع وخدمات جديدة من شأنها خلق قيمة إضافية لهذه المؤسسات.

H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحسين عمليات إدارة المعرفة: تقترض الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي لرأس المال العلائقي في عمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تأكد من خلال الدراسة القياسية على مستوى المؤسسة محل البحث؛ حيث بلغت نسبة مساهمة هذا البعد "RC" بالنسبة للمتغير "KM" حوالي 29.5% ومعامل هيكلي قدر بـ 0.323 (وهي نسبة مقبولة إحصائياً)، وهذا منطقي جداً إذ أن العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع زبائنها ومختلف الأطراف من شأنها أن تعتبر مصدراً مهماً لاكتساب المعارف بما يسهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة LAFARGE HOLCIM. ومنه يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الجزء الأول من الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: نتائج اختبار الفرضيات

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية
3	22.5%	مقبولة	0.271	HC → KM	H ₁
1	48%	مقبولة	0.481	SC → KM	H ₂
2	29.5%	مقبولة	0.323	RC → KM	H ₃

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

4.2. توصيات الدراسة: تمكنت مؤسسة LAFARGE HOLCIM من إكتساب موقع استراتيجي داخل القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة، وذلك بفضل جهود أفرادها وإمكانيتها المتاحة وإتباع ثقافة تنظيمية تشجع اكتساب المعارف وإدارتها بالشكل المطلوب، كما أنها تسعى جاهدة للزيادة في هذا القطاع باكتسابها لميزة تنافسية تمكنها من المحافظة على موقعها من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، بحيث تشجع الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة مكوناته الثلاث بالشكل الصحيح خاصة المورد البشري لأنه المصدر الهام للإبداع في الإنتاج التي

تجعل المؤسسة متميزة في مجال عملها، وهو ما يدعم توجهها نحو تطبيق إدارة المعرفة، وفيما يلي أهم هذه التوصيات إليها من هذه الدراسة:

- ✓ زيادة الاهتمام برأس المال البشري كون مساهمته كانت هي الأضعف بين المكونات الثلاث وعليه فإنه يجب على المؤسسة لعمل على تحسين جودة مواردها البشرية من خلال العمل على استقطاب المزيد من الكفاءات العالية التي تسمح لها بخلق معارف جديدة وكذلك إعادة النظر في برامج تكوين وتدريب العمال التي من شأنها أن تدعم قدرات الأفراد على تطوير قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى المعرفة الموجودة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة القياسية أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر مساهمة في عمليات إدارة المعرفة ويرجع ذلك لوجود قواعد بيانات وتكنولوجيا متطورة تسمح للمنظمة بتخزين المعارف ومن ثم سهولة الوصول إليها واستعمالها في وقتها الفعلي، وبالرغم من أن المؤسسة تتوافر على مستوى متطور من رأس المال الهيكلي إلا أنه يجب دعمه حتى ترفع من مستوى تشارك المعارف.
- ✓ ضرورة دعم المنظمة لآليات تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف صريحة ورفع مستوى تشاركتها من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لتشارك المعارف.
- ✓ تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن رأس المال العلائقي له مكانة مهمة في المؤسسة ويعبر مصدراً مهماً لتحسين مستوى إدارة المعرفة، ومن وجب على المؤسسة محل البحث بدل المزيد من الاهتمام به حتى تضمن مصادرًا جديدة لاكتساب معارف إضافية.

الهوامش والإحالات

- ¹- شركة أمريكية متعددة الجنسيات، وهي عملاق عالمي في مجال تصنيع وتوزيع المواد الكيميائية التي تقع ميدلاند ميتشيغان
- ²- رياض بن صوشة و نادية خريف، "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص4.

³ -stewart , T, A , « Intellectual capital : the new weath of organization », newyork, doubleday currency, 1999,p67.

⁴ - دحمانى عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص31.

⁵ - Sveiby . K.measuring intangible and intectual capital first standard. Academy of management exective. V64.N4.2001.P8

⁶ - عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، الطبعة الثانية ، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص20.

⁷ - معتصم هود و محمد صالح النعمة، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق ، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الموصل،العراق، 2006، ص20.

- ⁸ – Dubois Nancy et Wilkerson Tricia, (2008), **Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, p. 14-15 ;
- ⁹ – Jacob Réal et Pariat Lucile, (2000), **Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation**, CEFRIO, Québec, pp. 67.
12. King William R., (2001), **Strategies for Creating A Learning Organization**, Information Systems Management, Vol.18, N1, pp. 14.
- ¹⁰ – نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص. 91؛
- ¹¹ – سامي جمعة و يونس الطائي، دور تقانة المعلومات في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص.125؛
- ¹² – عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.125؛
- ¹³ – المرجع نفسه، ص. 126؛
- ¹⁴ – سامي جمعة و يونس الطائي، مرجع سبق ذكره، ص.62؛
- ¹⁵ – Lachachi Abdelheq, (2014), **La contribution des savoirs dans la performance des entreprise, Thèse de doctorat en sciences de gestion**, université de Tlemcen, p. 149
- ¹⁶ – عادل حروشالمفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- ¹⁷ – حاكم أحسوني مكرودميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي ، جامعة الكوفة، 2004، ص 150.
- ¹⁸ – سوزان وليد عبد القادر، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص. 17.