

أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأساتذة في الجامعة التقنية الوسطى ، معهد الإدارة ،  
الرصافة

**Impact of Knowledge Management Infrastructure on  
Intellectual Capital  
Exploratory Study of the Views of a Sample of Professors at  
the Technical University of Central , Institute of Management  
, Rusafa**

راوية محمد وجيه جرجيس  
باحثة

خالد زيدان عبدالهادي  
باحث

مصرف الخليج التجاري ، فرع الموصل

البنك المركزي العراقي ، بغداد

[Rawiamohamed5@gmail.com](mailto:Rawiamohamed5@gmail.com) [Khalid\\_zaidan1987@yahoo.com](mailto:Khalid_zaidan1987@yahoo.com)

Khaled Zaidan Abdul Hadi

Central Bank of Iraq, Baghdad

Rawia Mohamed Wajih Jarges

Gulf Commercial Bank, Mosul Branch

**المستخلص**

يسعى البحث إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في معهد الإدارة / الرصافة، فالاهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة يسهم في زيادة فاعلية رأس المال الفكري لعينة البحث، إذ تمحورت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول رأس المال الفكري؟
٣. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري؟

وللإجابة عن التساؤلات أعلاه تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسة للبحث والمتمثلة باستمارة استبانة، إذ تم توزيع (٣٥) استمارة من خلال عينة قصدية لعدد من الأساتذة باعتبارهم عينة البحث، وبغية تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كما وتم تقديم عدد من المقترحات من بينها ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة مما ينعكس إيجاباً على تحسين رأس المال الفكري للأفراد والأداء الكلي للمنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، البنية التحتية لإدارة المعرفة، رأس المال الفكري.

**Abstract**

The research aims to demonstrate the impact of knowledge management infrastructure in intellectual capital through a exploratory study of the views of a sample of individuals in the Institute of Management / Rusafa. The interest in the knowledge management infrastructure contributes to increasing the

effectiveness of the intellectual capital of the research sample. The research problem focused on the following questions:

1. Is there a clear perception in the researched organization about the knowledge management infrastructure?
2. Is there a clear perception in the researched organization about intellectual capital?
3. What is the nature of the correlation and influence relationships between the knowledge management infrastructure and the intellectual capital?

In order to answer the above questions, the analytical descriptive method was adopted through the design and construction of a scale that has the ability to measure the main dimensions of the research. The questionnaire (35) was distributed by means of an objective sample for a number of teachers as the research sample. In order to analyze the data, a set of statistical methods was used. The research found a significant correlation between the infrastructure of knowledge management and intellectual capital. A number of suggestions were made, including the need to pay attention to the knowledge management infrastructure, which would positively affect the intellectual capital of individuals and the overall performance of the researched organization.

**Keywords: Knowledge Management Infrastructure, Intellectual Capital.**

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

لقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً وثورة متجددة لا تنتضب للمنظمات الحديثة وما نحتاجه اليوم هو العمل من أجل تعزيز الفهم المعمق لإدارة المعرفة وبنيتها التحتية ورأس المال الفكري من أجل رفع كفاءة الأداء الجامعي، إذ تعد البنية التحتية لإدارة المعرفة إحدى المفاهيم الإدارية التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة وتوليد رأس المال الفكري الذي يساعد إلى تحويل هذه المعرفة إلى الواقع العملي، وبناءً عليه جاءت مشكلة البحث متمثلةً بالتساؤلات الآتية:

١. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى المنظمة المبحوثة حول رأس المال الفكري؟
٣. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء على البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما المتزايدة في منظمات الأعمال والاقتصاد بشكل عام وكيف يمكن للمنظمات تنميتها والحفاظ عليهما، كما تعكس الأهمية الميدانية للبحث في توضيح مدى الفائدة المتحققة من البنية التحتية لإدارة المعرفة في الميدان المبحوث وكيفية استثمارها في

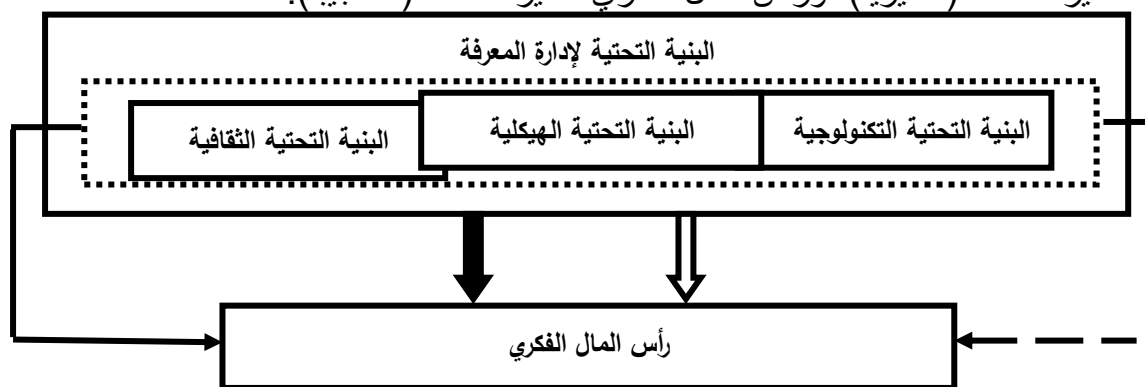
تطوير رأس مالها الفكري المتمثل بالأفكار والخبرات الموجودة لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري، فضلاً عن المساهمة في بلورة إطار نظري لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والتعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ومعنويتها بين المتغيرين المبحوثين ومحاولة تفسيرها والاستفادة من نتائجها في معالجة مشكلة أو أكثر في المنظمة المبحوثة. فضلاً عن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

### رابعاً: مخطط البحث

تم بناء مخطط فرضي كما مبين في الشكل (١) لمعالجة مشكلة البحث من خلال قياس كل متغير من متغيرات البحث ومدى توافره في المنظمة المبحوثة وقد اعتمد البحث في بناء هذا المخطط متغيرات مستقلة ومعتمدة، إذ عُدَّت البنية التحتية لإدارة المعرفة بدلالة عناصرها متغيراً مستقلاً (تفسيرياً)، ورأس المال الفكري متغيراً معتمداً (مستجيباً).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان.

### خامساً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لمخططة فقد اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال الفكري.

٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الهيكلية ورأس المال الفكري.

٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الثقافية ورأس المال الفكري.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري، وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في رأس المال الفكري.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية الهيكلية في رأس المال الفكري.

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية الثقافية في رأس المال الفكري.

### سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الإطار النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين البنية التحتية لإدارة المعرفة بدلالة عناصرها المعتمدة في البحث ورأس المال الفكري.

### سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان العديد من المصادر والأساليب ذوات الصلة بموضوع البحث ويمكن تقسيمها إلى راغدين أساسيين هما:

أ. الإطار النظري: اعتمد الباحثان في إعدادهما للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أتيج من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والرسائل الجامعية بالإضافة إلى البحوث العلمية التي حصل عليها الباحثان عبر شبكة الانترنت.

ب. الإطار الميداني: استخدم الباحثان الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث:

١. استمارة الاستبانة: وذلك باعتبارها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيري البحث بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته، وصُممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدريج الاستجابة على فقرات الاستبانة تدريباً ثلاثياً باستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (٣-٢-١) من عبارة أنفق التي أخذت الوزن (٣ صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق التي أخذت الوزن (١ صحيح)، واشتملت الاستبانة على ثلاثة فقرات والموضحة بالجدول (١).

### الجدول (١): وصف متغيرات البحث في الاستبانة

| ت      | المتغيرات الرئيسية            | المتغيرات الفرعية              | تسلسل الفقرات في الاستمارة | عدد الفقرات |
|--------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| الأول  | معلومات عامة                  | معلومات تخص الأفراد المبحوثين  | 1 - 2                      | 2           |
| الثاني | البنية التحتية لإدارة المعرفة | البنية التحتية التكنولوجية     | X1 - X4                    | 4           |
|        |                               | البنية التحتية الهيكلية        | X5 - X8                    | 4           |
|        |                               | البنية التحتية الثقافية        | X9 - X12                   | 4           |
| الثالث | رأس المال الفكري              | أسئلة متعلقة برأس المال الفكري | Y1 - Y10                   | 10          |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة.

٢. أساليب التحليل الإحصائي: استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، إذ تم الاعتماد على الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS) في التحليل، وتتمثل هذه الأساليب بال تكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية، كونها أدوات وصف متغيرات البحث، فضلاً عن استخدام معامل الارتباط البسيط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين، واحتساب نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، بالإضافة إلى اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط، واختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار، فضلاً عن معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

### ثامناً: وصف مجتمع البحث وعينته

١. وصف مجتمع البحث \*

\* تم وصف مجتمع البحث من خلال المعلومات الموجودة على الموقع الالكتروني لمعهد الإدارة / الرصافة.

تأسس معهد الإدارة / الرصافة في عام ١٩٦٩ في بغداد لتخريج الملاكات الإدارية الوسطى من خلال قبول الطلبة (الذكور والإناث) من خريجي الدراسة الإعدادية بفروعها العلمي والأدبي والتجاري والصناعي (صيانة حاسبات) ومنحهم شهادة الدبلوم الفني في حقل الاختصاص بعد اجتيازهم سنتين تقويميتين بنجاح، وتم قبول أول دفعة في العام ١٩٧١-١٩٧٢ في قسمي المحاسبة وإدارة المكتب. واستمر المعهد في مواكبة التطوير وتلبية حاجة منشآت الأعمال إلى التخصصات التقنية الإدارية المختلفة مما أدى إلى توسع المعهد ليضم سبعة أقسام علمية هي بحسب تأسيسها: قسم تقنيات المحاسبة، قسم إدارة المكتب، قسم تقنيات إدارة المواد، قسم الإحصاء والمعلوماتية، قسم أنظمة الحاسوب، قسم التقنيات المالية والمصرفية، قسم تقنيات المعلومات والمكتبات. كما افتتحت الدراسات المسائية فضلاً عن النشاطات الأخرى الاستشارية والتدريبية.

## ٢. وصف عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية لمجموعة من الأساتذة في معهد الإدارة / الرصافة، فقد قام الباحثان بتوزيع (٤٠) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين وتم استرجاع (٣٥) استمارة صالحة لأغراض التحليل أي بنسبة استجابة ٨٧,٥%، ويوضح الجدول (٢) سمات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة من حيث الجنس واللقب العلمي.

### الجدول (٢): سمات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

| المتغير      | الفئة      | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------|------------|-------|------------------|
| الجنس        | ذكر        | 20    | 57.15            |
|              | أنثى       | 15    | 42.85            |
|              | المجموع    | 35    | 100%             |
| المتغير      | الفئة      | العدد | النسبة المئوية % |
| اللقب العلمي | مدرس       | 17    | 48.57            |
|              | مدرس مساعد | 18    | 51.43            |
|              | المجموع    | 35    | 100%             |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الاستبانة.

## تاسعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث مكانياً بالجامعة التقنية الوسطى / معهد الإدارة / الرصافة، أما حدود البحث زمنياً فقد امتدت للمدة ٢٠١٨/١/١٥ ولغاية ٢٠١٨/٢/٢٨، أما الحدود البشرية فتمثلت بعينة قصدية لعدد من الأساتذة في معهد الإدارة / الرصافة (قيد البحث).

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن إلهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي (عبدالله وجرجيس، ٢٠١٤، ٣).

تعرف إدارة المعرفة من قبل (علي، ٢٠١٢، ٤٩٧) بأنها إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي.

كما يشار إليها من قبل (رميصاء ونرجس، ٢٠١٣، ٨) بأنها إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة وإيجاد قيادة فعالة.

وتعرف بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات المتاحة داخلياً وخارجياً أمام المنظمة متى وكلما تطلب ذلك (حسينة، ٢٠١٥، ١٢).

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (فرحي ومعمر، ٢٠١٦، ١٣)

١. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
٢. تعمل على تحسين خدمات الزبون عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
٣. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
٤. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
٥. تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٦. تعزيز قدرة المنظمة بالاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
٧. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة.

### ثالثاً: مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة

تعرف البنية التحتية لإدارة المعرفة بأنها الأساس الذي تكمن فيه المعرفة على شكل عمليات تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معارف ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الإستراتيجي (جرادات وآخرون، ٢٠١١، ٢٩).

ويرى (الهمشري، ٢٠١٣، ٤٥) أن البنية التحتية لإدارة المعرفة هي توفير البيئة المناسبة وبنية تكنولوجية 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 المعرفة.

وتعرف أيضاً بأنها قدرات تنظيمية متمثلة بالبنية التحتية التكنولوجية والهيكلية والثقافية والتي لها دور في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها وتطبيقها بين أرجاء المنظمة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة (عبدالقادر، ٢٠١٤، ١٩).

### رابعاً: عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة

تشمل البنية التحتية لإدارة المعرفة ثلاث عناصر وهي: (Gold, et. al., 2001, 188)

١. البنية التحتية التكنولوجية: ويقصد بها الروابط التكنولوجية التي تساعد على ربط المعلومات وأنظمة الاتصال بالمنظمة وبالتالي القضاء على الحواجز المعيقة للاتصال والتفاعل المعرفي.
٢. البنية التحتية الهيكلية: وهي البنية التي تنظم الأفراد والوحدات في المنظمة وتبني الثقة والمبادئ والأساسيات المتعارف عليها، إذ يجب على هذه البنية أن تشجع المشاركة ضمن نطاق المنظمة وأن تتصف بالمرونة لكي تصل إلى الكفاءة المطلوبة لتحقيق دورها.
٣. البنية التحتية الثقافية: وهي البنية التي تعنى بتشكيل أو تحديد الوجهة الثقافية للمنظمة، لتشجيع التفاعل بين الموظفين بشكله الرسمي والعملية باعتبار التفاعل بين عناصر المنظمة مهم وأساسي لعملية الإنتاج والابتكار، حيث تكمن أهمية التفاعل في دوره في تحويل المعارف من معارف على المستوى الفردي إلى معارف على مستوى المنظمة، وبالتالي تعد هذه البنية مركزية في القدرة على الإدارة المعرفية.

**خامساً: مفهوم رأس المال الفكري**

يعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري (يوسف، ٢٠٠٥، ٤). ويعرف (الطائي، ٢٠٠٥، ١٠٣) رأس المال الفكري بأنها مجموع المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي.

ويشير إليها (Bounfour & Edvinsson, 2005, 40) عبارة عن دمج رأس المال البشري مع رأس المال الهيكلي الإستراتيجي للحصول على تأثير مضاعف لقابليات المساهمات المستقبلية للفرد العامل فضلاً عن المنظمة.

ويعرفها (Foster, 2005, 396) مجموع معرفة المنظمة المتراكمة، التعلم، براءات الاختراع، الخبرة، الحكمة، التجربة، قاعدة معرفة – كيف (Know - How).

ويعرفها (البناء، ٢٠٠٧، ٢) بأنها الموارد المعرفية المتمثلة في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية للعاملين بالمنظمة والتعليم المتراكم والخبرة وبالتالي فهو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها.

ويعرفها (الحمداني وعلي، ٢٠١٠، ١٢٦) بأنها القيمة المستخلصة من تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون إلى أشكال ملموسة يمكن الاتجار بها (حقوق النشر والتأليف) والتي تمكن المنظمة من بناء مكانة ذهنية وعلاقات متميزة مع المستفيدين بهدف التفوق التنافسي.

**سادساً: أهمية رأس المال الفكري**

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والميزة التنافسية للمنظمة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة، فالقدرة الفكرية العادية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بالأفكار الخلاقة، وإن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات (شعبان، ٢٠١١، ٤١).

فرأس المال الفكري يعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس المال الفكري، ففي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً وسلاحاً تنافسياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والإزدهار (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٧٥).

**المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث****أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها**

١. وصف متغير البنية التحتية لإدارة المعرفة (العناصر)

أ. البنية التحتية التكنولوجية: يتضح من خلال الجدول (٣) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X1-X4) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (٨٠%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٠,٠٠%) ونسبة المحايد (٢٠%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (٢,٨٠). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X3)، إذ حصل على نسبة اتفاق (١٠٠%) وبوسط حسابي قدره (٣,٠٠).

### الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية للبنية التحتية التكنولوجية

| المؤشرات     | اتفق  |        | محايد |       | لا أتفق |      | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|--------|-------|-------|---------|------|---------------|
|              | تكرار | %      | تكرار | %     | تكرار   | %    |               |
| X1           | 25    | 71.43  | 10    | 28.57 | 0       | 0.00 | 2.71          |
| X2           | 23    | 65.71  | 12    | 34.29 | 0       | 0.00 | 2.66          |
| X3           | 35    | 100.00 | 0     | 0.00  | 0       | 0.00 | 3.00          |
| X4           | 29    | 82.86  | 6     | 17.14 | 0       | 0.00 | 2.83          |
| المعدل الكلي |       |        |       |       |         |      | 2.80          |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب. البنية التحتية الهيكلية: يبين الجدول (٤) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X5-X8) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (١٤, ٧٢%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (١٠, ٧١%) ونسبة المحايدين (١٥, ١٧%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (٢, ٦١). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في تعزيز نسبة الاتفاق الإيجابي لهذا المتغير هو المؤشر (X5)، إذ حصل على نسبة اتفاق (٨٠%) وبوسط حسابي قدره (٢, ٧٤).

### الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية للبنية التحتية الهيكلية

| المؤشرات     | اتفق  |       | محايد |       | لا أتفق |       | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
|              | تكرار | %     | تكرار | %     | تكرار   | %     |               |
| X5           | 28    | 80.00 | 5     | 14.29 | 2       | 5.71  | 2.74          |
| X6           | 27    | 77.14 | 8     | 22.86 | 0       | 0.00  | 2.77          |
| X7           | 24    | 68.57 | 6     | 17.14 | 5       | 14.29 | 2.54          |
| X8           | 22    | 62.86 | 5     | 14.29 | 8       | 22.86 | 2.40          |
| المعدل الكلي |       |       |       |       |         |       | 2.61          |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ج. البنية التحتية الثقافية: يلاحظ من الجدول (٥) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X9-X12) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (٢٩, ٧٩%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (١٠, ٧١%) ونسبة المحايدين بلغت (١٠, ٧١%) وجاء كلهً بوسط حسابي قدره (٢, ٦٩). ومن المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق الإيجابي هو المؤشر (X11) بنسبة اتفاق (٨٥, ٧١%) يدعمه قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٢, ٨٦).

## الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية للبنية التحتية الثقافية

| المؤشرات     | أتفق  |       | محايد |       | لا أتفق |       | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
|              | تكرار | %     | تكرار | %     | تكرار   | %     |               |
| X9           | 28    | 80.00 | 4     | 11.43 | 3       | 8.57  | 2.71          |
| X10          | 25    | 71.43 | 0     | 0.00  | 10      | 28.57 | 2.43          |
| X11          | 30    | 85.71 | 5     | 14.29 | 0       | 0.00  | 2.86          |
| X12          | 28    | 80.00 | 6     | 17.14 | 1       | 2.86  | 2.77          |
| المعدل الكلي |       |       |       |       |         |       | 2.69          |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

٢. وصف متغير رأس المال الفكري وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (٦) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y1-Y10) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (٦٨,٢٩%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (١٩,٤٢%) ونسبة المحايد (١٢,٢٩%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (٢,٤٨). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (Y1)، إذ حصل على نسبة اتفاق (١٠٠%) وبوسط حسابي قدره (٣,٠٠).

## الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لرأس المال الفكري

| المؤشرات | أتفق  |        | محايد |       | لا أتفق |       | الوسط الحسابي |
|----------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|---------------|
|          | تكرار | %      | تكرار | %     | تكرار   | %     |               |
| Y1       | 35    | 100.00 | 0     | 0.00  | 0       | 0.00  | 3.00          |
| Y2       | 20    | 57.14  | 5     | 14.29 | 10      | 28.57 | 2.29          |
| Y3       | 25    | 71.43  | 7     | 20.00 | 3       | 8.57  | 2.63          |
| Y4       | 20    | 57.14  | 0     | 0.00  | 15      | 42.86 | 2.14          |
| Y5       | 22    | 62.86  | 4     | 11.43 | 9       | 25.71 | 2.37          |

|              |                                                                                                         |    |           |   |       |    |          |      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------|---|-------|----|----------|------|
| Y6           | تهتم المنظمة المبحوثة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون لمعالجة مشكلات العمل.                   | 27 | 77.1<br>4 | 5 | 14.29 | 3  | 8.5<br>7 | 2.69 |
| Y7           | تشجع المنظمة المبحوثة على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.                     | 21 | 60.0<br>0 | 4 | 11.43 | 10 | 28.57    | 2.31 |
| Y8           | تهتم المنظمة المبحوثة بالمكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية. | 29 | 82.8<br>6 | 6 | 17.14 | 0  | 0.0<br>0 | 2.83 |
| Y9           | تشجع المنظمة المبحوثة الأفراد العاملين على العمل بروح الفريق.                                           | 24 | 68.5<br>7 | 7 | 20.00 | 4  | 11.43    | 2.57 |
| Y10          | تتبع المنظمة المبحوثة رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال.                                   | 16 | 45.7<br>1 | 5 | 14.29 | 14 | 40.00    | 2.06 |
| المعدل الكلي |                                                                                                         |    | 68.29     |   | 12.29 |    | 19.42    | 2.48 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

### ثانياً: عرض وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

١. عرض وتحليل علاقات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري).

### الجدول (٧): نتائج علاقة الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري على المستوى الكلي

| المتغير المستقل               | المتغير المعتمد  |
|-------------------------------|------------------|
| البنية التحتية لإدارة المعرفة | رأس المال الفكري |
| 0.698                         |                  |

N = 35

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ويمكن التعرف على نتائج علاقات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة بدلالة عناصرها ورأس المال الفكري وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، من خلال الجدول (٨) وكالاتي:

١. تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم

(الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية التكنولوجية ورأس المال الفكري).

٢. يتضح من خلال الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الهيكلية ورأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٧٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الهيكلية ورأس المال الفكري).

٣. يبين الجدول (٨) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الثقافية ورأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية الثقافية ورأس المال الفكري).

**الجدول (٨): نتائج علاقات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري على المستوى الجزئي**

| البنية التحتية لإدارة المعرفة |                         |                            | المتغيرات المستقلة |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| البنية التحتية الثقافية       | البنية التحتية الهيكلية | البنية التحتية التكنولوجية | المتغير المعتمد    |
| 0.706                         | 0.674                   | 0.715                      | رأس المال الفكري   |

N = 35

P &lt;= 0.05

**المصدر:** إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

٢. عرض وتحليل علاقات التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (٩) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤,٢٩٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,١)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٨٧)، وهذا يعني أن البنية التحتية لإدارة المعرفة قد أسهمت وفسرت (٤٨,٧%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال الفكري وأن نحو (٥١,٣%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (٦,٥٣٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري).

**الجدول (٩): نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري على المستوى الكلي**

| رأس المال الفكري |              |                |           |              |              |                | المتغير المعتمد<br><br>المتغير المستقل |
|------------------|--------------|----------------|-----------|--------------|--------------|----------------|----------------------------------------|
| F                |              | R <sup>2</sup> | T         |              | B            |                |                                        |
| الجدول<br>ية     | المحسو<br>بة |                |           | الجدول<br>ية | المحسو<br>بة | β <sub>1</sub> | β <sub>0</sub>                         |
| 4.12<br>8        | 24.29<br>5   | 0.48<br>7      | 1.69<br>1 | 6.530        | 1.32<br>9    | 0.69<br>1      | البنية التحتية لإدارة المعرفة          |
|                  |              |                |           |              |              |                |                                        |

N = 35

P &lt;= 0.05

df =

(1,33)

**المصدر:** إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

وبهدف توضيح علاقات التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة بدلالة عناصرها في رأس المال الفكري وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، فإن الجدول (١٠) يوضح نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري على المستوى الجزئي وكما يأتي:

١. يتبين من الجدول (١٠) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في رأس المال الفكري، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٦,٥٩٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٥١٢)، وهذا يعني أن البنية التحتية التكنولوجية قد أسهمت وفسرت (٥١,٢%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال الفكري ويعود الباقي (٤٨,٨%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (٧,٨٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية التكنولوجية في رأس المال الفكري).

٢. تشير معطيات الجدول (١٠) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبنية التحتية الهيكلية في رأس المال الفكري، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٢٠,٨٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,١)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٤٥٥)، وهذا يعني أن البنية التحتية الهيكلية قد أسهمت وفسرت (٤٥,٥%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال الفكري وأن نحو (٥٤,٥%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (٤,٩٥١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية الهيكلية في رأس المال الفكري).

٣. يتضح من الجدول (١٠) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبنية التحتية الثقافية في رأس المال الفكري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٤٦١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,١٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٣٣,١)، فيما بلغت قيمة معامل

التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٩٩)، وهذا يعني أن البنية التحتية الثقافية قد أسهمت وفسرت (٤٩,٩%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال الفكري ويعود الباقي (٥٠,١%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار ( $T$ ) تبين أن قيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت (٦,٧٩٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنية التحتية الثقافية في رأس المال الفكري).

**الجدول (١٠): نتائج تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في رأس المال الفكري على المستوى الجزئي**

| رأس المال الفكري |              |                |              |              |                |                | المتغير المعتمد<br><br>المتغيرات المستقلة |                                        |
|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| F                |              | R <sup>2</sup> | T            |              | B              |                |                                           |                                        |
| الجدول<br>ية     | المحسو<br>بة |                | الجدول<br>ية | المحسو<br>بة | B <sub>1</sub> | β <sub>0</sub> |                                           |                                        |
| 4.12<br>8        | 26.59<br>2   | 0.51<br>2      | 1.69<br>1    | 7.832        | 1.48<br>6      | 0.7<br>52      | البنية التحتية<br>التكنولوجية             | البنية<br>التحتية<br>لإدارة<br>المعرفة |
|                  | 20.83<br>2   | 0.45<br>5      |              | 4.951        | 1.12<br>3      | 0.6<br>02      | البنية التحتية<br>الهيكلية                |                                        |
|                  | 25.46<br>1   | 0.49<br>9      |              | 6.794        | 1.37<br>8      | 0.7<br>19      | البنية التحتية<br>الثقافية                |                                        |

N = 35

P &lt;= 0.05

df = (1,33)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما تناوله الباحثان في الإطار النظري والميداني، تبلورت جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي تُشكّل قاعدة أساسية يمكن اعتمادها في بناء المقترحات وهي كالآتي:

١. تتجه إجابات الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق عن أغلب الفقرات المتعلقة بالبنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة.

٣. ترتبط البنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال ارتباط كل عناصرها (التكنولوجية، الهيكلية، الثقافية) بعلاقات ذات دلالة معنوية مع رأس المال الفكري، الأمر الذي يؤشر حُسن اختيار الباحثان لتركيب متغيرات البحث.

٤. أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وأبعاده إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة لها تأثير كبير رأس المال الفكري، وقد تباين المتغير المستقل في تأثيره في المتغير المعتمد.

٥. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للبنية التحتية لإدارة المعرفة (التكنولوجية، الهيكلية، الثقافية) في رأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة.

##### ثانياً: المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية، وجدَّ الباحثان أنه من المفيد تقديم المقترحات الآتية:

١. ضرورة استخدام المنظمة المبحوثة لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن أفرادها من التعاون مع بعضهم البعض.
٢. ضرورة تشجيع المنظمة المبحوثة لعاملها على التفاعل مع الآخرين في الأقسام الأخرى.
٣. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة مما ينعكس إيجاباً على تحسين رأس المال الفكري للأفراد والأداء الكلي للمنظمة المبحوثة.
٤. تشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة في الحصول على معارف تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
٥. ضرورة إدراك المنظمة المبحوثة لرأس المال الفكري وأهميته وكيفية استغلاله والاحتفاظ بالموارد البشري من أصحاب الكفاءات لتحقيق التميز.

#### المصادر

١. البناء، بشير عبدالعظيم، ٢٠٠٧، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، المؤتمر العلمي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
٢. جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، أحمد إسماعيل والصالح، أسماء رشاد، ٢٠١١، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. حسينة، قلوب، ٢٠١٥، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي / دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
٤. الحمداني، ناهدة إسماعيل عبدالله وعلي، علي أكرم عبدالله، ٢٠١٠، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين / دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد ٣٢، العدد ٩٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. رميصاء، رزقان ونرجس، لقبيشي، ٢٠١٣، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية / دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - تقرت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
٦. شعبان، مصطفى رجب علي، ٢٠١١، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٧. الطائي، علي حسون، ٢٠٠٥، بناء رأس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية القرار الإستراتيجي: بحث تطبيقي في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
٨. عبدالقادر، سوزان وليد، ٢٠١٤، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة / دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٩. عبدالله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد، ٢٠١٤، إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر السنوي، ٢٥-٢٧ مارس، الدوحة، قطر.
١٠. علي، أحمد، ٢٠١٢، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ١، كلية الآداب، جامعة دمشق.
١١. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. فرحي، مريم ومعمّر، نورة، ٢٠١٦، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية / دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
١٣. الهمشري، ٢٠١٣، عمر، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. يوسف، عبدالستار حسين، ٢٠٠٥، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

15. Bounfour, Ahmed, & Edvinsson, Leif, 2005, Intellectual Capital for Communities: Nations- Regions- and Cities, Elsevier Butterworth-Heinemann, U.S.A.
16. Foster, Nick, 2005, Maximum Performance: A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar Publishing Limited, U.K.
17. Gold, A. H., A. Malhotra & A. H. Segars, 2001, Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, Volume 18, No. 1, pp. 185-214.