

# Knowledge Sharing and Its Impact on Building Intellectual and Human Capital: A Field Study of the Sudanese Electricity Distribution Company Limited for the Period 2023–2024

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI12202504>

**Tarig Gahelrasoul Hassan Abdelmagid**

*Economics and Administrative Programs Unit, Applied College, Majmaah University, Al Majmaah  
11952, Saudi Arabia*

[t.hassan@mu.edu.sa](mailto:t.hassan@mu.edu.sa)

## Abstract:

It has become evident to all business organizations that the availability of material capital, technology, markets, and economies of scale are no longer the decisive factors determining an organization's ability to compete and develop its production. These factors are relatively available to most organizations. The primary reason behind the ability of organizations to develop and compete lies in the impact of intellectual and human capital, which represents the knowledge assets capable of transforming technology from mere ideas into actual productive outcomes. Developing intellectual and human capital has become an essential part of investment costs in modern organizations. Therefore, many organizations seek to adopt methods that reduce such costs, among which knowledge sharing is one of the most effective and low-cost approaches for enhancing intellectual and human capital. This research aims to highlight the impact of knowledge sharing as a tool for developing intellectual and human capital. It reviews the main theories of knowledge sharing and demonstrates how business organizations can benefit from its various forms. The study focuses on the Sudanese Electricity Distribution Company Ltd. during the period from 2023 to 2024. The findings revealed that the company applies knowledge-sharing practices extensively to enhance its intellectual and human capital, as these practices represent an effective and low-cost method for organizational learning and development.

Keywords: Knowledge Sharing, Intellectual Capital, Human Capital, Saudi Arabia.

## المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري والبشري: دراسة ميدانية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة للفترة من ٢٠٢٣ م إلى ٢٠٢٤ م

طارق جاه الرسول حسن عبد المجيد

الأستاذ المشارك، وحدة البرامج الاقتصادية والإدارية، الكلية التطبيقية، جامعة المجمعة، ١١٩٥٢، المملكة العربية السعودية

### الملخص:

لقد أصبح من الواضح لدى منظمات الأعمال كافة أن توافر رأس المال المادي، والتكنولوجيا، والأسواق، واقتصاديات الحجم الكبير، ليست هي العوامل الحاسمة في قدرة هذه المنظمات على المنافسة وتطوير الإنتاج. فهذه العوامل عادةً ما تكون متاحة بدرجات متفاوتة لجميع منظمات الأعمال. إن السبب الرئيس في قدرة المنظمات على التطور والمنافسة يعود إلى أثر رأس المال الفكري والبشري، الذي يمثل مجموعة من الموجودات المعرفية القادرة على تحويل التكنولوجيا من مجرد أفكار إلى إنتاج فعلي ملموس. لقد أصبح تطوير رأس المال الفكري والبشري يشكّل اليوم جزءاً أساسياً من كلفة الاستثمار في منظمات الأعمال، ولهذا تسعى هذه المنظمات إلى تبني وسائل تقلل تلك الكلفة. ومن أبرز هذه الوسائل المشاركة المعرفية التي تسهم في تنمية رأس المال الفكري والبشري، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أثر استخدام المشاركة المعرفية بوصفها وسيلة من وسائل تنمية رأس المال الفكري والبشري. وقد تناول البحث نظريات المشاركة المعرفية، وكيف يمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة من أنواعها المختلفة، مع التركيز على دراسة تطبيقية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة خلال الفترة من ٢٠٢٣ م إلى ٢٠٢٤ م، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تعتمد أسلوب المشاركة المعرفية في نشر المعرفة وتنمية رأس مالها الفكري والبشري بشكل واسع، لما تمتاز به هذه الطريقة من كفاءة وكلفة منخفضة مقارنة بالأساليب الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المشاركة المعرفية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، المملكة العربية السعودية.

## المقدمة:

أصبحت المعرفة المتوافرة في المنظمة ميزةً تنافسيةً تميّزها عن غيرها من المنظمات، إذ تتمثل هذه المعرفة في توافر الأفراد الذين يمتلكون معلومات وخبرات وتقنيات متنوعة. ونتيجةً لذلك، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية مواردها البشرية القادرة على قيادة المنظمة نحو التميز. كما أن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بعملائها واحتياجاتهم ورغباتهم، وتستغل الفرص التقنية المختلفة المتاحة في البيئة المحيطة بها. ومن ثم، فإن التحدي الرئيس الذي تواجهه المنظمات اليوم يتمثل في ضمان توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. (Ulrich, 1998)

لقد تبلورت نظرية الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري وتقييم الأفراد كأصول في النصف الثاني من القرن العشرين، رغم أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر، حيث أشار آدم سميث إلى أن رأس المال يمكن تقسيمه إلى الأنواع الآتية (صامويلسون، ٢٠٠٠، ص ٧٨٥):

- الآلات والأدوات المفيدة للإنتاج.
- المباني التي تُعد وسيلةً للحصول على العائد.
- الأرض وتحسينها.
- رأس المال البشري.

وينظر آدم سميث إلى رأس المال البشري على أنه المهارات والقدرات البدنية والذهنية والنفسية التي يمتلكها الإنسان، والتي تمكنه من أداء واجباته بكفاءة (صامويلسون، ٢٠٠٠، ص ٧٩٣). وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال البشري يُشبه الاستثمار في رأس المال المادي، حيث إن جزءًا من الاستهلاك يُعد في حقيقته استثمارًا. فالطفل الذي لا يُنفق عليه جيدًا لا يُتوقع منه مردود كبير مستقبلاً، أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يشمل التعليم والتدريب والرعاية الصحية.

تختلف الوسائل المستخدمة في تنمية رأس المال البشري، خاصةً في المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة في الإنتاج، إذ تصبح كلفة الاستثمار مرتفعة. ولهذا تلجأ بعض المنظمات إلى أساليب أقل تكلفة، مثل المشاركة في تطوير المعرفة، أو ما يُعرف بالمشاركة المعرفية، التي تهدف إلى تطوير معرفة العاملين بالاستفادة من خبرات زملائهم المتراكمة. ويُقسم المختصون في التطوير والتنظيم الإداري المعرفة إلى نوعين: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية داخل المنظمة، ويؤكدون أن زيادة المعرفة تساهم في رفع كفاءة أداء المنظمة (العززي وصالح، ٢٠٠٩، ص ٢٠).

وفي هذا البحث، سيتم استكشاف الإسهام الحقيقي للمعرفة الظاهرة والضمنية، من خلال دراسة المشاركة في المعرفة وأثرها في تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية.

مشكلة البحث:

يُلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري تجاهلت العلاقة البنينة بين تطور رأس المال الفكري والبشري وسلوكيات المشاركة في المعرفة الظاهرة (EKs) والمشاركة في المعرفة الضمنية (TKs).

وقد ركّز هذا البحث على تفسير أسبقية المشاركة المعرفية، التي تُعد خطوة أساسية في بناء ثقافة المشاركة داخل المنظمة، أُجريت هذه الدراسة على مستخدمين يتمتعون بخلفية تقنية عالية، ويعملون في بيئة ديناميكية، حيث تُعد المشاركة في المعرفة مطلبًا أساسيًا. لذا فإن دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والبشري واكتساب المعرفة تتطلب إيجاد مؤشرات تُحلل كيفية قيام الأفراد باكتساب واستخدام المعرفة والمهارات والكفاءات من خلال التعاون والشراكة، أي من خلال اكتساب المعرفة بالمشاركة، وهي إحدى أهم وسائل التنمية البشرية. تلعب المشاركة المعرفية دورًا محوريًا في تمكين المنظمة من إدراك أفضل الممارسات وتقليل منحنى التعلم والجهود المبذولة من قبل العاملين، بما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع. وهذا يعني أن جميع المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، بحاجة إلى إدارة فعّالة لكلٍّ من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية باستخدام تقنيات إدارة المعرفة الحديثة. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، من أبرزها ما يلي:

- تقديم تحليل نظري لمفهوم المشاركة المعرفية.
- توضيح قدرة المنظمات على توظيف هذا المفهوم لتنمية رأس المال البشري لديها.
- نشر ثقافة مشاركة المعرفة للاستفادة منها في تطوير رأس المال البشري.
- تحليل العلاقة بين استخدام المشاركة المعرفية كوسيلة لتنمية وتطوير رأس المال الفكري في الشركة قيد الدراسة.

حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: يغطي هذا البحث المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري والبشري في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة – الخرطوم.
  - 2- الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من ٢٠٢٣ م إلى ٢٠٢٤ م.
  - 3- الحدود الموضوعية: يركز البحث على دراسة أثر المشاركة المعرفية في بناء رأس المال الفكري والبشري في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
  - 4- الحدود البشرية: يشمل البحث جميع قادة الشركة والعاملين في المناصب الإدارية والفنية ذات الصلة. عينة البحث: بلغت عينة البحث (50) فردًا من المديرين الفنيين في الشركة، يشغل بعضهم مناصب كرؤساء أقسام أو مشرفي شعب، ويُساهمون بشكل مباشر في عملية المشاركة المعرفية من خلال مساهمتهم في بناء مجتمع المعرفة داخل المنظمة.
- منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة قيد الدراسة، وتحليلها بهدف تحديد العلاقات بين المتغيرات وفهم أسباب تأثير بعضها على بعض بما يخدم أهداف البحث.

## فرضيات البحث:

١. تؤثر المشاركة المعرفية في تنمية رأس المال الفكري ضمن النشاط الاقتصادي من خلال انتقال المعرفة.
٢. توجد علاقة ارتباط قوية بين استخدام المشاركة المعرفية وتنمية رأس المال الفكري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي للموارد البشرية.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، ظهر للباحث ندرة البحوث والدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، حيث ركزت معظم الدراسات على موضوع رأس المال الفكري والبشري بصورة عامة. لذا، فإن البحث الحالي يحاول التعرف على المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري والبشري (دراسة ميدانية) في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. وبالتالي سنستعرض ثلاثاً من الدراسات السابقة في هذا الصدد من الرسائل العلمية المتاحة على النحو التالي:

1- دراسة عبد المجيد، طارق (٢٠١٥-٢٠١٨م): أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري في المصارف السودانية. (دراسة حالة: بنك أمدرمان الوطني للفترة من ٢٠١٥-٢٠١٨م). وتتمثل مشكلة البحث في محاولة معرفة أثر تنمية وتدريب الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري في المصارف السودانية. ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم تناول مفهوم الموارد البشرية ورأس المال الفكري والبشري. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تنمية وتدريب الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبتهم 88.7%، ومن أهم التوصيات: ضرورة ربط البرامج التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. لهذا، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، وتحليل البيانات فسوف يعتمد البحث على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومنها مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.

2- دراسة الكبيسي، صلاح الدين: (2002) الموسومة "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط". وهي دراسة تطبيقية استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط تناولت استراتيجيات أداء المعرفة وأنواع المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. وتوصل الباحث إلى اختلاف في الإبداع التكنولوجي الجذري والإبداع الإداري الجذري، مما يدل على أن الشركات عينة البحث تختلف في حجم المنتجات الجديدة، وأن بعض الشركات استطاعت أن تستثمر بعض المرونة في الحصول على مدخلات العملية الإنتاجية، فضلاً عن استثمارها لما يتوافر لديها من معرفة ولدى مديريها وبعض المعرفة المكتسبة في طرح منتجات جديدة.

3- دراسة حمد سلمان، قيس: (2007) والموسومة "إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في بعض شركات وزارة الكهرباء"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. حيث توصل الباحث إلى أن إدارة المعرفة الشاملة، تختلف عن إدارة المعرفة التي شاع استخدامها في الوقت

الحاضر، حيث إن الأخيرة تهتم بإيجاد المعرفة الضمنية داخل المنظمة، أما المعرفة الشاملة فتُدير المعرفة الظاهرة لصالح المنظمة في البيئة الخارجية على وفق استراتيجية المنظمة وأهدافها المختلفة.

المبحث الثاني: إنتاج المعرفة وعلاقته بتطور رأس المال الفكري:

أولاً: إنتاج المعرفة:

إن المنظمات تتبنى طرقاً مختلفة في الجمع والاستفادة من المعرفة المتراكمة لديها، وأن هذه الطرق تطرح نفسها كجوانب مختلفة من الاستثمار في رأس المال الفكري (أي رأس المال البشري والمنظمي والاجتماعي). كما أن مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار مرتبط بشكل دقيق بتطور رأس المال الفكري وإنتاج المعرفة. أي أن إنتاج المعرفة يهتم بالطريقة التي يُنجز بها الأفراد وفُرق العمل في المنظمة تحسينات مبنية على المعرفة والابتكار وتحويل المعرفة إلى قيمة. وهنا نؤكد أن المعرفة يجب تنظيمها وتوجيهها للتغيير المستمر والابتكار. إن هذه المقدرة على خلق الجديد يجب تأصيلها وبنائها في المنظمة. ولهذا فعلى كل منظمة ترغب بإنتاج المعرفة أن تتبنى ثلاث ممارسات تنظيمية:

1. عملية التحسن المستمر للسلع والخدمات، فقد أثبت اليابانيون مقدرتهم الجيدة في تنفيذ هذا المفهوم.
2. وجود الاستغلال المستمر للمعرفة الموجودة من أجل تطوير منتجات جديدة.
3. وجود ابتكار وإبداع أصيل.

إن هذه الطرق الثلاث في تطبيق المعرفة لتوليد تغيير في الاقتصاد القومي تحتاج إلى التنفيذ والتكامل في آن واحد. ولابد أن نوه هنا إلى أن هناك نوعين من المعرفة هما: (Nonake, 1995, p560)

1. المعرفة الظاهرة (الصریحة): وهي قاعدة علمية تكون أصولها وقواعدها معروفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للنقل والتحويل بسهولة داخل وخارج المنظمة وبين الناس. وقد عرفها (Daft, 2001, p258) بأنها عبارة عن معرفة منظمة يسهل التعبير عنها وكتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو طرق التعليم المختلفة، أي لها صلة بما يمكن أن نسميه المعرفة حول موضوع معين. أما (Wilson, 2001, 8) فأوضح بأن المعرفة الظاهرة (الواضحة) يمكن أن تتشكل وتُتمثل، وبالتالي تتبين بوضوح في اللغات الرسمية، وهي نوع المعرفة التي يمكن تخزينها بسهولة واستعادتها وتقسيمها وانتشارها ضمن المنظمات.

2. المعرفة الضمنية (المخفية): هي قاعدة اجتهادية اشتُقت تجريبياً من قبل العاملين في المنظمة وجاءت عن طريق خبرة طويلة، لذا فهي أصعب في التحويل وأسهل في الضياع في المنظمة. (Alan, David, 2000, 601) أما من وجهة نظرنا فهي نوع من المعرفة التي تولدت من اللاشعور، أي أنها غير منظمة ومعقدة لأنها تولدت بشكل تلقائي من الأحاسيس، وليس لديها بيانات واضحة والتي تجعلها صعبة للاستخراج والاتصال، وأن تعبير المعرفة الضمنية، يشير إلى المعرفة غير المفضلة والحدسية وغير الموصوفة بالألفاظ أو المعرفة المخفية. (Cavusgil, 2003, 12) ونستنتج من ذلك أن العلاقة بين السلوك والنوايا في المشاركة في المعرفة الضمنية (الخفية) والظاهرة مهمة للمنظمة، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن الفائدة للفرد العامل في المنظمة. ويعود الفضل في ذلك إلى الأفراد الذي يمتلكون معرفة خاصة، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا العالية، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي الآونة الأخيرة، أحرزت تكنولوجيا المعلومات (IT) تقدماً في المقدرة والتحمل على السواء، والمقدرة للحصول على عملية خزن واسترجاع وتوصيل المعرفة. إن جمع البيانات من مصادر مختلفة يُعد واحداً من التحديات الكبيرة لإدارة المعرفة، وإن صناعة القرار وعدد المراجعات السريعة وتحسين وسائل الاتصالات المنظمية كان لها تأثير في تنفيذ وإدامة نُظم إدارة المعرفة. (Schwartz, 2000, 9)

إن المشاركة المعرفية تهدف إلى إيجاد توليفة من الأنماط المعرفية التي يتسم بها الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ذهنية عالية، وهذه الأنماط المعرفية هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وأن الاهتمام بهذين النوعين من المعرفة يُشكل أساس تكوين رأس المال الفكري والتي يطلق عليها "محفظة رأس المال الفكري"، والتي يمكن تصورها وفق الشكل الآتي:  
ثانياً: المشاركة المعرفية: (KS)

يمكن تعريف المشاركة بأنها العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها، وعلى نتائج عملهم. كما تعني المشاركة أيضاً بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية. واستناداً إلى ذلك، فإن المشاركة المعرفية للعاملين تمثل المحاولات والمشاركات لخلق قاعدة بيانات منظمة، وجذب الاهتمام المتنامي من جانب الممارسين والباحثين على حد سواء. إن التشارك بالمعرفة من الممكن أن يساعد الزبائن الجدد على فهم البيئة والهيكل الإجمالي للمنظمة. كذلك، فإنها تعطي للزبون والمُجَرِّز مجالات مشتركة، وذلك لغرض التشارك بالذكاء والمواد وتشجيع الابتكار. كما عُرفت المشاركة بالمعرفة بأنها عمليات توزيع المعرفة بين كافة الأفراد الذين يشتركون في أنشطة العمليات، إضافة إلى ذلك، يجب بيان نوع البيئة التي يجب أن توفرها الشركة لتعظيم كسب المعرفة من خلال إدارة المعرفة (KM)، وتعد المصدر الأكثر أهمية، لأنها تطور التنافسية. ويتضح هنا مدى أهمية المشاركة في المعرفة التي تمتلكها المنظمة وإشاعة ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية، إذ إنه ليس من المهم امتلاك المعرفة، وإنما كيفية إشراك العاملين بالمعرفة واستخدامها في أنشطة المنظمة بما يرفع أداء عمل المنظمة ويحقق لها النمو والنجاح والتواصل. وهناك مفهوم آخر للمشاركة في المعرفة والقائم على أساس نظرية التبادل، وهي فكرة تقوم على أن عملية التبادل الناجح تُولد الالتزام والتبادل للفوائد المالية وغير المالية في مستقبل المنظمة. (Iris & Jacob, 2010, p286) وهذا يعني أن جميع المنظمات تحتاج إلى إدارة المعرفة الظاهرة والحقيقية، وذلك باستخدام تقنيات إدارة المعرفة كالحواسيب والهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات ونظم استكشاف البيانات وشبكات الإنترنت ومعدات المؤتمرات الفيديوية. (Syed, 2004, p3)

ويركز الباحثون على العلائق البينية بين النوايا أو الأهداف، وسلوكيات المشاركة في المعرفة الظاهرة (EKs) والمشاركة في المعرفة الحقيقية أو الضمنية (TKs) أكثر من محاولتهم تفسير أسبقية المشاركة في المعرفة، والتي تعتبر مسألة مهمة في خلق البيئة قبل المشاركة في ثقافة المنظمة.

ثالثاً: اقتصاد المعرفة والمشاركة المعرفية:

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي سادت الاقتصاد العالمي في القرن العشرين، إلى إحداث طفرة في الفكر الاقتصادي عبر ظهور ما يسمى بـ "الاقتصاد المعرفي". ويشغل الاقتصاد المعرفي في الوقت الحاضر جزءاً كبيراً من اهتمام الاقتصاديين، فهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع. ويُعرّف الاقتصاد المعرفي بأنه: الاقتصاد المبني على إنتاج، ونشر، واستخدام المعرفة، والمعلومات. كما عرفه آخرون (الهاشمي والعزاوي، ٢٠٠٠، ٢٠) بأنه إنتاج ونشر المعرفة وتوظيفها في جميع المجالات الاقتصادية من خلال بناء القدرات البشرية. ورغم أن اقتصاد المعرفة ظهر حديثاً، إلا أنه يخطو خطوات كبيرة باتجاه دراسة كيفية تطوير رأس المال الفكري وكيفية إنتاج المعرفة. ويمكن أن نجمل اتجاهات الاقتصاد المعرفي (Rastogi, 2001, 2) بالآتي:

- إنتاج معرفة جديدة.
- إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات.
- تنظيم المعرفة على هيئة وثائق أو برمجيات.
- المساهمة في تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.
- تشجيع المشاركة المعرفية، أي نقل المعرفة بين أقسام المنظمة.
- تحديد قيمة الأصول المعرفية وتأثيرها على إدارة المعرفة.

وفي ضوء مفهوم واتجاهات الاقتصاد المعرفي، فإنه يمكن أن نتصور التشابك بين المشاركة المعرفية وإنتاج المعرفة في ظل ما يقود إليه الترابط بين الفكر الإنساني وثورة المعلوماتية من زيادة في الدخل القومي وتحقيق التنمية.

رابعاً: هيكل رأس المال الفكري ضمن رأس المال المستثمر الكلي:

يُعد رأس المال الفكري مكوناً أساسياً لمكونات رأس المال الكلي المستثمر للشركات الاستثمارية، حيث بدأت هذه الشركات مؤخراً بالاتجاه نحو الأنشطة الإنتاجية المعتمدة على المعرفة. ويظهر أثر رأس المال الفكري واضحاً عند تصنيف موجودات الشركة الاستثمارية والتي تتكون من الآتي (العززي ونعمة، ٢٠٠٢، ص ٣١٨):

١. موجودات ملموسة، وهي كل أنواع الموجودات المادية سواء كانت متداولة أم غير متداولة.
٢. الموجودات غير الملموسة، وهي الموجودات غير المادية التي تستخدم في الإنتاج ويُتوقع أنها تولد منافع مستقبلية للشركات الاستثمارية. وتتكون الموجودات غير الملموسة من الأنواع الآتية) براءات الاختراع، حق النشر والتأليف، العلامات التجارية، شهرة المحل، رأس المال الفكري).

وهكذا يتضح أن رأس المال الفكري جزء أساسي من ثروة وكفاءة جميع الشركات الاستثمارية. ويكمن رأس المال الفكري في المعرفة والخبرة والمعلومات، حيث يُعرّف رأس المال الفكري بأنه: "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشري" (طارق، عبد المجيد، ص ٣٨٦).

خامساً: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

لقد أصبحت العلاقة واضحة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري من خلال الأنماط المعرفية المكونة لمحفظ رأس المال الفكري. وعلى هذا الأساس فإن أهم مهام إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، والتي تمثل الخبرات الشخصية المكتسبة لأداء عمل ما من خلال إجراء المحاور بين النخبة التي تمثل رأس المال الفكري. كما تتجسد

علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري من خلال قيام إدارة المعرفة باستثمار نواتج رأس المال الفكري لتطبيقها مباشرة لتحقيق التفوق التنافسي، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي يحصل دائماً في الصناعة. وهكذا نجد أنه بوجود ما يسمى بـ "مجتمع المعرفة"، تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى تركيزها على القابليات الذهنية، حيث يُؤلف رأس المال الفكري قيمة عالية وكثراً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة.

سادساً: نظريات المشاركة المعرفية:

توجد عدة نظريات حاولت مقارنة المشاركة المعرفية للفرد والمعرفة الحقيقية بسلوكية الفرد في المنظمة، وأهمها (Iris & Jacob, 2010, 292):

#### ١. نظرية العمل العقلاني (TRA - Theory of Rational Action):

يركز النموذج (TRA) على العزم والرغبة للمشاركة في سلوك معين، ويتأثر بعاملين هما: أ. مواقف الفرد من حيث ميوله لهدف أو مجموعة أهداف. ب. تجاوب الفرد مع الآخرين المهمين بالنسبة له مع سلوك معين.

إن نموذج (TRA) الذي يفسر السلوك الإنساني وهو امتداد لنظرية التوقع ضمن العوامل البيئية، كما ذكر أحد الباحثين (الكيسي، ٢٠٠٥، ١٢)، أن العقل البشري مُقسم إلى ملكات مثل: ملكة التفكير والوجدان والإرادة التي تُبرز ما يقوم به العقل. وافترض آخرون (جلال، ١٧٩١، ١٥) أن الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى يكون عقله صفحة بيضاء تُسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس، فضلاً عن الفروق الموجودة بين الأفراد. والدافع الفردي هو دالة للمواقف المنبثقة من أعمال الفرد، لتحقيق كيفية إدراك المستخدمين للتقاليد الاجتماعية للمنظمة والفروقات في السلوك بين أعضاء المنظمة.

وأشار (Melory, 2000, 3) إلى نظرية التكيف المعقدة التي ترى أن المنظمات تُنظّم ذاتها، وتحاول التكيف فردياً وجماعياً، وباستمرار مع الظروف المتغيرة، أي أنها تقوم بتعديل معرفتها، وهذا يؤدي إلى التغيير في السلوك مما يؤدي إلى توليد المعرفة والتي تصبح إبداعية. وقد اهتمت هذه النظرية من وجهة نظر (Blackler, 1993, 96) باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف روابط بين الفكر والسلوك. وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال التي تمتلكها وقيمة التبادل التي ستكتسبها وكيفية الموازنة بينهما. أما من وجهة نظر الباحث، فإن رغبة الأفراد في المشاركة في المعرفة الضمنية (الخفية) ترتبط بشكل إيجابي مع المعرفة الضمنية (غير الظاهرة) في المشاركة في السلوك، وأن الرغبة في المشاركة في المعرفة الظاهرة (الصريحة) له تأثير غير مباشر في ازدياد سلوك المشاركة في المعرفة من خلال الرغبة في المشاركة بالمعرفة الضمنية عن طريق توسيع سلوك المشاركة في المعرفة الصريحة.

#### ٢. نظرية السلوك المخطط (TPB - Theory of Planned Behavior):

إن نموذج (TPB) وسّع نموذج (TRA) بإضافة القدرات المتصورة للمستخدم حول السلوك ضمن المنظمة ويشجع العزم على المشاركة الفعلية في صناعة القرار في المنظمة. لقد استخدم (TPB) للتنبؤ بنوايا العاملين وسلوكهم للمشاركة بفاعلية في موقع الشبكة، وأظهرت نواياهم دالة لمواقفهم الذاتية والسيطرة المُصوّرة للسلوك (Iris & Jacob, 2010).

(290) ويركز نموذج (TPB) على العقل ومحدداته النفسية للسلوك الإنساني في المنظمة، ويلقي الضوء على أثر العمليات العقلية في تفسير خصائص البيئة.

واستخدمت (TPB) أيضاً لشرح البدائل المهمة لقبول تكنولوجيات جديدة من قبل الأفراد، وذلك لدعم القرار. وخلال السنوات الماضية، فإن البحث في نظام المعرفة استخدم نموذج (TPB) لتحليل عزم المستخدمين للمشاركة في المعرفة بصورة فاعلة وحقيقية. ولهذا فإن الأزياد في استخدام (KM) للمشاركة في المعرفة الواضحة يُسهم في زيادة الشعور بالتعاون في المشاركة من نظام أداء المعرفة، إذ أن الهدف من (EK) يعتبر مشاركة مصدر أقل كلفة وله تأثير في عزم المستخدم في (TK) وهو مصدر أكثر كلفة. (Payton, 2000. 311) إن المنظمات التي تستخدم نموذج (TPB) باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) والتي تسمح في الشراء عبر شبكة الإنترنت أو تبادل البريد الإلكتروني، ستجني فوائد وتجعل العاملين لا يخشون دائماً من التجسس عليهم. ومع ذلك، فإنه من الضروري والحيوي تطوير سياسة تُحدد بشكل واضح المقاييس التي يجب على المستخدمين الالتزام بها، إضافة إلى تطوير ثقافة تتيح التفاعل المتبادل وازدهار المشاركة في المعلومات، وهذا يبرهن على أن سلوك نظام (TKs) للمستخدمين يرتبط إيجابياً بسلوك (EKs).

### ٣. نظرية النشاط: (Activity Theory)

والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي، وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير، والعمل، والأفراد، والمجتمع. ولقد اهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين العمل المادي والعقل واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك (الكيسي، ٢٠٠٧، ٣٨). وفسرت الصراع الذي تثيره قيمة الاستعمال وقيمة التبادل للمعرفة ذاتها وكيفية الموازنة بينهما، واضعة آليات للتوازن، وهذا يؤدي إلى فهم دور المعرفة في السلوك الإنساني (محجوب، ٢٠٠١، ٧).

وأشار (الخفاجي، ١٩٩٣، ١) إلى أن المعرفة داخل الفرد تعني التفكير والمشاعر، وقد أوضح في معرض التمييز بين الفكر والمعرفة، أن المعرفة مصدر استخدام الأعمال وقصد بها الأنشطة المتضمنة محاولة الفرد عند حل عدم التجانس بين تصورات ذهنية داخلية عن البيئة، وما أدركه فعلاً عما يترشح عنها من مثيرات، وعبر عنها بقدرة الفرد على تمثيل الوقائع المكتسبة أثناء تجاربه، وبالشكل الذي يستطيع فهم الواقعة ذاتياً. كما أخذ أوجه الشخصية واستخدمت المعرفة والإدراك بصورة مترادفة حتى عُرفت على أنها إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو للمعطيات الذاتية والعلاقة بينهما.

### ٤. نظرية المنظمات: (Theory of Organization as Activity Systems)

وهي نظرية في غاية الأهمية لاكتشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعليم التنظيمي. واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي، وأن المعرفة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال (الكيسي، ٢٠٠٧، ٣٨). فالتعليم هو استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. وبالتالي، يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة، وأن وفرة التدريب تشير إلى كمية التعليم المتوفر. وأن تعليم التقنية المطلوبة لاستخدام ابتكار مُعقّد يكون ذا طبيعة متجددة لمبني الابتكار. واعتماداً على ذلك، فإن مستوى التدريب الذي يخضع له موظفو الشركة يكون مرتبطاً إيجابياً مع نجاح التنفيذ، إضافة إلى ارتباطه باستخدام التكنولوجيا. (Attewell, 1992, 19)

### المبحث الثالث: الإطار العملي (التحليل الإحصائي لنتائج الاستبانة)

أولاً: المتغيرات المستخدمة في الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة مقياس ليكرت ذا الخمس مراتب، لتقصي المشاركة المعرفية بموجب استمارة استبانة أُعدت لبيان العلاقة بين رغبة المستخدم في المشاركة المعرفية والسلوك الحقيقي للمشاركة، وأثر ذلك على تطور رأس المال الفكري في الشركة قيد الدراسة، وهي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. وفي هذه الدراسة، جرى توسيع الاستمارة لتفحص السلوكين المتوازيين للمشاركة المعرفية (الظاهرة والضمنية)، حيث إن سلوك المشاركة المعرفية يتألف من سلوكين متميزين:

١. المعرفة الرسمية والمنظمة: والتي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة.

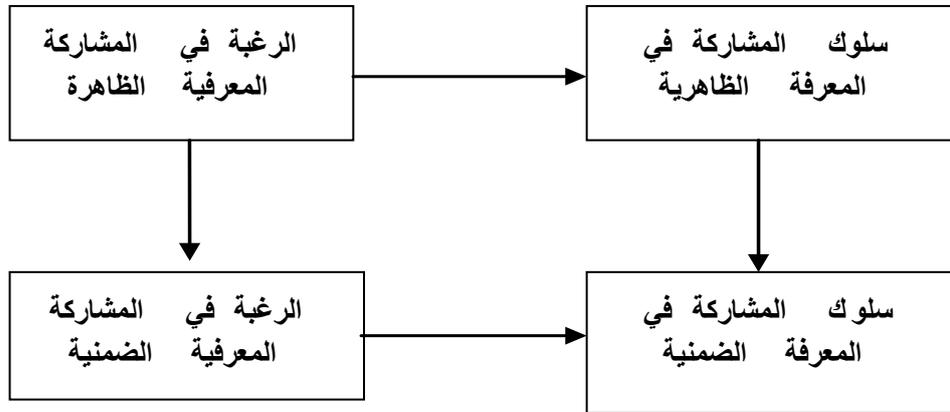
٢. المعرفة غير الرسمية وغير المنظمة: والتي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم

الشخصي، ولكن يصعب وضعها في رموز أو كلمات.

ويمثل الشكل رقم (١) نموذج الرغبة والسلوك في المشاركة المعرفية الظاهرة والضمنية.

#### الشكل رقم (1)

نموذج الرغبة والسلوك في المشاركة المعرفية الظاهرة والضمنية



إن هذين السلوكين جرى تَفْخُصُهُما في آن واحد من خلال استمارة الاستبيان، واختبار العلائق المباشرة وغير المباشرة، أي كيفية تأثيرها بالهدف الأولي، وهو تحقيق تطور في رأس المال الفكري آخذين بنظر الاعتبار أن المشاركة في المعرفة الظاهرة تكون أقل كلفة ولها تأثير. وكلما ازدادت مشاركة المستخدم في المعرفة الضمنية (الباهظة)، ازدادت رغبته في المشاركة بمعرفته الصريحة الأقل كلفة. وإن هذا العمل يحقق استخدام التكنولوجيا في توسيع قدرة الاختراع والمعرفة. دقة الاستبانة وثباتها:

ونقصد بها قدرة مكونات الاستبانة على تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها. وقد تم اعتماد الصدق الظاهري من خلال خبراء للحكم على صلاحيتها وقدرتها على تحديد المتغيرات، وظهر أن الاستبانة قادرة على هذا القياس. كما تم

استخدام مقياس صدق محتوى الاستبانة، حيث تم ترتيب إجابات الاستبانة بموجب فقرات المقياس وتم تقسيمها إلى نصفين، وتم استخدام معامل الاختبار لهذا الغرض وظهرت (- P-value أقل من 0.05)، مما يشير إلى صدق المحتوى. أما بخصوص ثبات الاستبانة، فقد تم احتساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لأسئلة الاستبانة وإيجاد معامل الارتباط بينهما، وقد كانت قيمة معامل الثبات (0.82) وبمستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تؤكد أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد.

ولغرض تحقيق هدف الاستبانة، فقد تم اختيار عينة البحث من مسؤولي الشركة المبحوثة، ويعود سبب هذا الاختيار إلى أن رأس المال الفكري وإنتاج المعرفة يتطلب وعياً استراتيجياً من المبحوثين للتجاوب مع الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، كما أن المدير هو الشخص المسؤول عن تطبيق المعرفة، وأن هدف المنظمة هو جعل المعرفة إنتاجية. واستخدمت الدراسة درجات لكل مقياس على النحو الآتي:

جدول رقم (١) يوضح درجات المقياس

الدرجة	الإجابة
5 درجات	أتفق تماماً
1 درجة	أتفق
1 درجة	غير متأكد
2 درجة	لا أتفق
3 درجات	لا أتفق تماماً

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية ٢٠٢٤ م.

ثانياً: تحليل نتائج الاستبيان:

لقد استخدم الباحثان طريقة الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات الواردة ضمن الاستبيان، كما تم استخدام الوسط الحسابي للحصول على الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وتم اختبار فرضية البحث المتضمنة تحديد أثر دور المشاركة المعرفية في تنمية رأس المال الفكري في الشركة قيد البحث. وبعد تجميع البيانات الواردة في استبانة الاستبيان تمثلت نتائج البحث كالآتي:

١. إن المشاركة المعرفية ظهرت باعتبارها أحد المصادر المهمة في تنمية رأس المال الفكري في الشركة قيد البحث، حيث أشارت نتائج الاستبيان إلى أن نسبة (60%) من العينة متفقة على ذلك، كما ظهر وجود اهتمام واضح بإنتاج المعرفة وتوليدها ونقلها ونشرها، حيث سجلت فقرات الاهتمام بالمعرفة والمشاركة المعرفية كأساس لتنمية رأس المال الفكري وسطاً حسابياً يتراوح بين (3.2 – 4.02) وبانحراف معياري بلغ كمعدل (0.87)، مما يعكس أن عمليات إدارة المعرفة في هذه الشركة تسير بشكل جيد، وكما يوضحه المحور الأول أدناه:

جدول رقم (٢) يوضح فقرات نشر المشاركة المعرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الاول : فقرات نشر المشاركة المعرفيه
0.96	3.6	١.تعتمد الشركة الرغبة في المشاركة في المعرفة الظاهرة لنقل الخبرة
0.98	3.37	٢.تقوم الشركة بتشجيع سلوك المشاركة في المعرفة الظاهرة
1.08	3.2	٣.تقوم الشركة بتشجيع سلوك المشاركة في المعرفة الضمنية
1.07	3.71	٤.تقوم الشركة بتحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهره
0.71	4.02	٥.تقوم الشركة بتشجيع سلوك المشاركة بالمعرفة الظاهرة والضمنية معا
1.17	3.31	٦.تقوم الشركة بتوفير سياقات عمل وامتيازات تشجع الابداع والمبدعين
0.9	3.83	٧.تركز الشركة على اعتماد برامج تشجيع الافراد لاكتساب المهارات والخبرات
1.07	3.69	٨.توفر الشركة قنوات اتصال وبرامج مشتركة مع الشركات العالميه ذات التكنولوجيه العاليه لتشجيع التعلم والحصول على المعرفه
0.85	3.9	٩.تعتمد الشركة على الحوافز المادية لتشجيع تطور وتعلم العاملين لديها
0.89	3.85	١٠.تعتمد الشركة على برامج تدريب للافراد لاكتساب معرفة جديدة
0.87	3.66	المعدل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية ٢٠٢٤ م.

٢. يلاحظ من خلال فقرات الاستبيان، أن الشركة تهتم بإدارة المعرفة على الرغم من عدم وضوح أنواع المعرفة التي تركز عليها، وكيفية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، وبالعكس. حيث ظهر الوسط الحسابي أعلى من الوسط الافتراضي، كما ظهر الانحراف المعياري دون الواحد الصحيح، كما توضحه فقرات المحور الثاني أدناه:

جدول رقم (٣) يوضح فقرات إدارة المعرفة لتطوير المشاركة المعرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني : فقرات ادارة المعرفة لتطوير المشاركة المعرفيه
0.98	3.6	١١. تقوم الشركة بإرسال الكادر المتقدم الى الشركات العالمية لاجل اكتساب معرفة جديدة
0.97	3.58	١٢. تقوم الشركة بتشجيع الافراد على الاتصال فيما بينهم لتبادل المعرفة
1.0	3.4	١٣. ان الشركة تعرف كيف تدير المشاركة المعرفيه لتطوير العمل
0.99	3.5	١٤. وضع برامج حوافز للأشخاص الذين لهم رغبة في الحصول على المعرفة
1.05	3.73	١٥. تشجع الشركة نقل المعرفة ضمن الشركة او فيما بين الشركات
0.8	4.01	١٦. تقوم الشركة باقامة دورات تدريبية اثناء العمل لفسح المجال لاكتساب المعرفة
1.01	3.2	١٧. تستخدم الشركة اسلوب الزيارات داخل اقسام الشركة لنقل المعرفة
1.08	3.1	١٨. تعتمد الشركة سياقات عمل تجمعات غير رسمية لنقل المعرفة
1.02	3.7	١٩. تقوم الشركة باستثمار المشاركة بالمعرفة رغم انها عملية معقدة مما يدل على كفاءة الشركة
0.92	3.9	٢٠. تدرك الشركة ان التعلم هو منتج للمعرفة ومصدر لها
0.98	3.55	المعدل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية ٢٠٢٤ م.

٣. ظهر من خلال فقرات الاستبيان والخاصة باستخدام التكنولوجيا في نشر المعرفة، أن الشركة المبحوثة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتقوية العمل الإنتاجي، ولكنها لا تستخدم هذه التكنولوجيا لأغراض نشر المعرفة من خلال المشاركة بين العاملين في الأقسام المختلفة. حيث ظهر الوسط الحسابي لهذه الفقرات منخفضاً وقريباً من الوسط الحسابي الفرضي، وكما تُظهره الأرقام الواردة بالمحور الثالث أدناه:

جدول رقم (٤) يوضح الفقرات الخاصة باستخدام التكنولوجيا لنقل المعرفة وتطوير رأس المال الفكري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثالث: الفقرات الخاصة باستخدام التكنولوجيا لنقل المعرفة وتطوير رأس المال الفكري
0.94	3.91	٢١. تستخدم الشركة التكنولوجيا لتيسير حصول العاملين لديها على المعرفة الظاهره .
0.98	3.87	٢٢. يؤدي اهتمام الشركة بإدارة المعرفة الى تطوير رأس المال البشري وتحسين الاداء.
0.89	3.93	٢٣. تهتم الشركة بتطوير رأس المال الفكري من خلال اعتماد التغذية العكسية كونها عنصر رئيسي في التعلم.
1.09	3.21	٢٤. تستعمل الشركة تقنيات الاتصال لبناء المجموعات المتعلمه التي تساعد على نقل المعرفة.
0.98	3.42	٢٥. تستخدم الشركة التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديده.
0.99	3.51	٢٦. تستخدم الشركة كل ما يتاح من تطور تكنولوجيا لاجراء المنتجات بما يتناسب وحاجة الزبائن.
1.1	3.08	٢٧. تمتلك الشركة قنوات اتصال حديثه مثل الانترنت
1.2	3.15	٢٨. تستخدم الشركة موازنه لشراء التكنولوجيا لإدارة المعرفة وتطوير التعلم.
1.1	3.05	٢٩. تعتمد تقنيات الاتصال لتقوية شبكات العمل الاجتماعية كمصدر للحصول على المعرفة .
1.3	3.02	٣٠. تقوم الشركة باستخدام وسائل الاتصال الحديثه التي تسمح بانتقال المعرفة بين العاملين كافه.
1.05	3.41	المعدل

المصدر: إعداد الباحث من نتائج البحث الميدانية ٢٠٢٤ م.

ثالثاً: تحديد أثر المشاركة المعرفية في تطوير رأس المال الفكري:

لغرض تحديد أثر المشاركة المعرفية، فقد تم تحديد علاقة الارتباط بين المشاركة المعرفية الظاهرة والضمنية وتطوير رأس المال الفكري، وقد ظهرت قيمة معامل الارتباط عالية ومتقاربة جداً، حيث بلغت (0.589) و (0.582) لكل من المشاركة المعرفية الضمنية والمشاركة المعرفية الظاهرة عند مستوى معنوية (0.01) ولهذا، فقد تم استخدام المشاركة المعرفية بنوعها كمتغير مستقل في معادلة الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المشاركة المعرفية في تطوير رأس المال الفكري كمتغير تابع، حيث ظهرت نتائج الانحدار حسب المعادلة التالية:

$$Y=0.745+0.985X$$

$$T= 7.35 \quad 8.95$$

حيث ان X يمثل المشاركة المعرفية وان Y يمثل رأس المال الفكري

وقد اجتازت المعادلة الاختبارات الإحصائية، حيث ظهرت قيمة معامل التحديد عالية، وقيمة (T) الفعلية أعلى من الجدولية، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للمشاركة المعرفية في تطوير رأس المال الفكري، وأن ارتفاع معامل التحديد يشير إلى أن المشاركة المعرفية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً في تطوير رأس المال الفكري

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

لقد خرج البحث بمجموعه من النتائج اهمها ما يأتي:

١. ان هناك اثرا واضحا لدور المشاركة المعرفية في تطوير رأس المال الفكري في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
٢. وجود مستوى من المعرفة لدى العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يمكن ان يكون اساسا لتطوير العمل ورفع انتاجيه العاملين.
٣. هناك استخدام واضح لأنواع المشاركة المعرفية خاصه المشاركة المعرفية الظاهرة والتي تكون أسهل في النقل بين العاملين.
٤. ان انتاج المعرفة اللازمة لتطوير رأس المال الفكري تتطلب توفير قدر كبير من التدريب، وهذا يتطلب إنفاقا ماليا كبيرا ولهذا ظهرت اهمية توفير وسائل جديده ذات كلفه اقل واهمها استخدام طريقة المشاركة المعرفية الظاهرة.
٥. ان الشركة المبحوثة (الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة) تستخدم بشكل واسع طريقة المشاركة المعرفية الظاهرة لنشر المعرفة اللازمة لتطوير رأس المال الفكري فيها.
٦. على الرغم من ارتفاع كلفة نقل المعرفة الضمنية وما تتطلبه من وسائل تكنولوجية متطورة الا ان الشركة قيد البحث قد استخدمت وبشكل متواصل هذه الطريقة لنقل المعرفة بين منتسبي العمل فيها.

#### ثانياً: التوصيات:

١. ان ادارة المعرفة تعد مفتاح تنظيم عمليات تنفيذ وتطبيق براءات الاختراع التي تعد احدى مخرجات رأس المال الفكري، ولهذا ينبغي على الشركة قيد البحث والشركات الإنتاجية الاخرى ان تعطي لهذه الإدارة اهميه كبرى ضمن الهيكل التنظيمي لها لتمكن من توسيع عمليات المشاركة المعرفية.
٢. ان تطوير رأس المال الفكري يعتمد على وجود افراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصيه عالية، ولهذا ينبغي على ادارة الشركة ان تهتم بالأفراد الذين لديهم رغبه في سلوك المشاركة اي الفكر الجمعي في توليد ونشر المعرفة داخل الشركة.
٣. على الشركة قيد البحث اعادة النظر بالهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية واستحداث وحده مسؤولة عن ادارة المعرفة تقوم بمهام وضع انظمه فعاله لنشر المعرفة من خلال المشاركة المعرفية.
٤. تركيز الشركة على عملية المشاركة المعرفية الظاهرة، لكونها تساعد على نقل المعرفة بشكل اوسع وبكلفه اقل بدلا من تركيزها على اقامة الدورات التدريبية ذات الكلف العالية.
٥. الاهتمام بتشجيع التفاعل بين العاملين بما يسمح بنقل المعرفة من خلال التركيز على الحالات الإبداعية، وتطوير قدرات العاملين لتواكب التطور التكنولوجي الذي يحصل ضمن النشاط الانتاجي المماثل.



### المصادر العربية:

- الكبيسي، عامر. (2007). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- جلال، سعد. (1953). *المرجع في علم النفس*. القاهرة: دار المعارف.
- عبد المجيد، طارق. (2017). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: الرشد ناشرون.
- محجوب، سبحةان فيصل. (2001). *رؤساء الأقسام العلمية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- يوسف، درويش عبد الرحمن. (1997). *المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 1(3).
- الخفاجي، نعمة عباس خضير. (1993). *المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي دراسة اختبارية في شركة التأمين العراقية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين. (2002). *قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 9(13).
- العنزي، سعد وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- سامويلسون، بول أ. (2000). (Samuelson, P. A.). *علم الاقتصاد*. (الطبعة الأولى). ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

### المراجع الإنجليزية:

- Iris, J., & Jacob, A. (2010). Bridging **Intention** and Behavior of Knowledge Sharing. *[Source/Journal Name]*, pp. 286-287.
- Syed, T. M., & Rowland, F. (2004). **Knowledge** Management in A **Public** Organization: A study on the Relationship Between **Organizational** Element and the Performance of Knowledge Transfer. *[Journal Name]*, 12(3), p. 96.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th ed.). USA: South Western College Pub.
- Smith, A. D. (2004). Knowledge Management Strategies: A Multi-Case Study. *Journal of Knowledge Management*, 8(3).
- Wilson, T. D. (2001). The Nonsense of Knowledge Management. *Information Research*, 6(1).
- Alan, J., & David, B. (2000). **Knowledge** Management: Strategy or Software? *[Source/Journal Name]*, Mcb University Press, p. 601.

- **Cavusgil, T. S., Calantone, R. J., & Zhao, Y.** (2003). Tacit Knowledge Transfer and firm Innovation Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), pp. 6-12.
- **Rastogi, P.** (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital. *Human System Management*, 19(1).
- **Payton, F. C.** (2000). Lessons Learned from three Interorganizational Health Care Information Systems. *Information & Management*, 37(6), pp. 311-322.
- **Attewell, P.** (1992). Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing. *Organization Science*, 3(1), pp. 1-19.
- **Schwartz, D., Divitini, M., & Brasethvik, T.** (Eds.). (2000). *Internet-Based Organization Memory and Knowledge Management*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, pp. 1-19.