

نحو تبني إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحسين الإبداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية

د/ بن عروس جمال

استاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الحاج لخضر باتنة

الملخص:

المؤسسات الوطنية والأجنبية والتي تقضي بضرورة التسيير والادارة من قبل القدرات البشرية الوطنية.

يعتبر القطاع الصناعي أحد ركائز بناء الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تزويد المؤسسات الانتاجية والاستهلاكية بالآلات والمعدات والسلع التي تقوم بالإنتاج أو تدخل ضمن مركبات المنتجات، لذا اضحى من الضروري العمل على تنمية راس المال المعرفي البشري حيث تمثل قوى البيع أحد عناصره وهذا من اجل المساهمة في تنمية قدراته الابداعية بهدف اعطاء قيمة مضافة للمؤسسات الوطنية التابع لها.

ما مدى مساهمة ادارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحسين الابداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

حيث يتم الاجابة عن الاشكالية من خلال النقاط التالية:

- ماهية المعرفة وادارة المعرفة.

- ماهية المؤسسات الصناعية

- مفهوم ادارة المبيعات وقوى البيع.

- تنمية المهارات المعرفية لرجال البيع في المؤسسات الصناعية.

- اسس بناء راس المال الفكري لقوى البيع وطرق تنشيطه في المؤسسة الصناعية.

- أثر تنمية راس المال الفكري لقوى البيع على الابداع في المؤسسات الصناعية.

1- ماهية المعرفة وادارة المعرفة

تعد المعرفة من أهم الموارد لأي مؤسسة أعمال تسعى للاستمرار والنجاح في السوق، إذ أن التمكن من المعرفة والمعلومات يعتبر العامل الأكثر أهمية لهذا الاستمرار والنجاح.

1-1. تعريف المعرفة: لقد تعددت تعاريف المعرفة ومنها:

- عرفت المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما¹.

يهدف هذا المقال إلى محاولة تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الحديثة في تسيير المؤسسات وهو منهج إدارة المعرفة الذي يركز على تأهيل رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني)، وذلك وفق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والمعرفة الإلكترونية والقيادة، حيث سيتم التخصص في تنمية معارف رأس المال البشري المتمثل في قوى البيع الموجهة مباشرة لتصريف منتجات المؤسسات الصناعية الذي يتميز بالاعتماد الكبير على الاتصال والتفاوض من أجل إقناع المشتري والمؤسسات الإنتاجية بالسلع التي يعرضونها، بالإضافة إلى أن مبادئ إدارة المعرفة تساهم في رفع مستوى الإبداع لدى المورد البشري للمؤسسة، وهذا ما سوف يتم استعراضه من خلال هذا المقال.

الكلمات المفتاح: إدارة المعرفة، قوى البيع، المؤسسات الصناعية، المنتجات الصناعية، رأس المال الفكري

1- تمهيد:

خلال السنوات القليلة الماضية شهد العالم الكثير من التحولات والتغيرات في العديد من المجالات ومن بين هذه المجالات مجال الاقتصاد والتسيير الذي انعكست عليه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى إلى تغيير المفاهيم وتطورها، هذا التطور مس جل المفاهيم والنظم الإدارية.

تعد الإدارة التسويقية من بين هذه الإدارات التي وجب عليها التكيف مع هذه التغيرات لما لها من دور هام في نجاح المؤسسات ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرارية والنمو، حيث تعتبر حلقة الوصل بين المعادلة مؤسسة - زبون.

ومع انفتاح الجزائر على الاستثمار وافساح المجال للمؤسسات الأجنبية للدخول الى الاسواق الوطنية، بالإضافة الى القاعدة الاقتصادية الجديدة التي تنظم الشراكة بين

- عرفت المعرفة على انها معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي اكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار².

أما بالنسبة للغة الفرنسية فيطلق على مصطلح المعرفة بـ " **connaissance** " وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما³.

مما سبق نلاحظ أن هناك تعددا وتنوعا في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة ومن ثم يتم بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري.

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني (M.polany) في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الضمنية والصريحة ويعتبر هذان النوعان الأكثر استخداما وسوف نتطرق اليهما كالآتي:

- **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الرمزية، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا، مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها⁴.

- **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحسية صعبة النقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في فكر الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهذه المعرفة التي تعطي خصوصية للمؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة⁵.

1-2. إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بالمعرفة في أماكن العمل هي جديدة نسبيًا ومن المؤكد أنه قد كتب عن هذه العلاقة منذ

منتصف التسعينيات من القرن المنصرم، ففي عام 1970 وفي المؤتمر الأمريكي الأول أشار ادوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة "، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1998 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، من بينهم كمثال تغيير عنوان مجلة ادارة وإعادة الأعمال إلى مجلة إدارة ومعالجة المعرفة واصبحت من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة⁶.

1-2-1. تعريف إدارة المعرفة: لقد تعددت المفاهيم حول إدارة المعرفة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وفيما يلي أحد اهم التعاريف لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تمثل التركيب بين المعارف والخبرات في مراحل الإنتاج والتنظيم من أجل بناء القيمة.

1-2-2. مراحل إدارة المعرفة: تمر عملية تطبيق إدارة المعرفة ببعض المراحل المختلفة على الرغم من أن لكل مرحلة أهدافها وغاياتها ويتم عرضها فيما يلي:

- **مرحلة المبادأة(المبادرة)**: في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لإدارتها وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق منظور إدارة المعرفة.

- **مرحلة الانتشار(النشر)**: تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة.

- **مرحلة التكامل (التكامل الداخلي)**: تحاول المنظمة في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لديها، وترتكز الإدارة على التكامل الداخلي للمعرفة من خلال التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق بالإضافة الى هيكلة المعرفة ورسم خارطتها.

- **مرحلة التداخل (التكامل الخارجي)**: تعتبر هذه المرحلة من مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي حيث تحاول المنظمة أن

تعريف المؤسسات الصناعية: المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة⁹، أي أن المؤسسات الصناعية هي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والتفرع وتحتاج إلى أموال كبيرة وتوفير مهارات وكفاءات عالية.

تصنيف المؤسسات الصناعية: يمكن تصنيف المؤسسات الصناعية على أنها مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة (صناعات تحويلية)، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية)⁸.

3-دراسة إدارة المبيعات وقوى البيع

أصبح لإدارة المبيعات في وقتنا الحاضر ضرورة وأهمية أكبر من السابق، هذا يعود لزيادة دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أصبحت تمثل أهم وسائل تصريف السلع والخدمات الى الزبون وبطريقة ترضيه وتكسب ولاءه وبالرغم من أن هذه الإدارة موجودة منذ القدم، فعبارة إدارة المبيعات لاقت رواجاً ومعرفة واهتماماً منذ 1920، حيث أنها تطورت مع تطور نظم الاتصال والتطورات التكنولوجية، لتصبح ضمن هيكل تنظيمي مستقل لها مدير وإدارة وقوى خاصة بها من قوى بيع وعناصر البيع الشخصي.

3-1. مفهوم إدارة المبيعات: يمكن تعريف إدارة المبيعات على النحو التالي¹⁰:

- إدارة المبيعات هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط، التنفيذ، والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز وتحقيق الأهداف البيعية للمنظمة.
- إدارة المبيعات هي الجهة التي تدير وظيفة البيع الشخصي الذي يشكل نشاطاً أساسياً في المزيج التسويقي والترويج والبيع لأي مؤسسة، كما يتضمن الدور الذي تمارسه إدارة

تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها، مثل المورد¹⁻¹ والعملاء والمؤسسات البحثية والجامعات الأخرى.

1-2-3. مفهوم رأس المال الفكري: يعد (ralph stayer) مدير مؤسسة (johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري وذلك في عام 1990 حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع². أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات"⁷، ولقد تعددت التعاريف المتعلقة برأس المال الفكري ومن أهمها:

- ينظر إليه بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين بالمؤسسة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

1-2-4. علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة: يمكن ان تظهر العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة من خلال ان كلاهما معتمد على الأشخاص وقوة دماغ الأفراد، وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي:

- مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري من خلال إجراء المحاوراة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وخلق بيئة تسمح بالتداول وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

- قيام ادارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

2- ماهية المؤسسات الصناعية

الصناعة مصطلح يكاد يرادف القطاع الاقتصادي في الاصطلاح الحديث وهو يشير أصلاً إلى الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية، ولكنه اليوم يشمل أيضاً تقديم أي خدمة أو منتج مقابل ربح، مثلاً الصناعة المصرفية.

إلى إنجاح الصفقات وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الصناعية التي تركز على مهارات رجال البيع.

4-1. تنمية المهارات الاتصالية لقوى بيع المؤسسة الصناعية: وذلك من خلال ما يلي¹⁵:

- محاولة بناء بيئة مشجعة للاتصال وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين المدير وأعضاء الفريق والحد من حواجز السلطة الرسمية.
- التخطيط للاتصالات مع الآخرين من خلال توقع المواقف الاتصالية ومحاولة معرفة ردود الأفعال المتوقعة للآخرين.
- تكرير عملية الاتصال عند الضرورة وذلك في الحالات غير الروتينية والمهام الجديدة.
- تشجيع المعلومات المرتدة من خلال الاجتماعات وتبادل وجهات النظر، وكذا تشجيع الاستفسارات والأسئلة والأخذ بالمبادرة في السؤال.

- تعلم مهارات الإصغاء من خلال التركيز والاهتمام، والتجاوب والتشجيع، عدم إطلاق أحكام مبدئية وعدم المقاطعة.

4-2. طرق تنمية المهارات التفاوضية لرجل البيع: يتم تنمية المهارات التفاوضية لقوى البيع من خلال مجموعة من الأساليب ومنها:

- تنمية مهارات الاستماع والإنصات، تنمية مهارات التحدث، تنمية مهارات التأثير والإقناع.
- تنمية مهارات تحديد البدائل، تنمية مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي حيث من المهم أن يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال بالنسبة للطرف الآخر.
- تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات، تنمية مهارات إنشاء العلاقات وكسب التعاون.

4-3. التأهيل المعرفي لرجل البيع: نظرا لأهمية وضرة كل من التدريب وتقييم الأداء في التأهيل المعرفي لرجل البيع في المؤسسات الصناعية فإنه من الضروري تطبيق مبادئ إدارة المعرفة على هذه العناصر، حيث تعتمد فاعلية التدريب وتقييم الاداء على عناصر أساسية تتمثل في¹⁶:

- التطبيق العلمي والمعرفي: لا بد من ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات

المبيعات على نشاطات ووظائف مثل التخطيط، توجيه النشاط البيعي، الرقابة والتقييم للأعمال البيعية المنجزة وإدارة القوة البيعية¹¹.

3-2. ماهية قوى البيع: لقد اختلفت المفاهيم حول معنى القوى البيعية وهذا راجع لموقعها الاستراتيجي في المؤسسة وحتى نوضح هذا الإبهام سوف نتطرق لبعض التعريفات، حيث تعرف على أنها¹²:

- جميع الموظفين داخل وخارج المؤسسة المسؤولين عن وظيفة المبيعات.

- هي مجموعة من الأشخاص، يشتركون بمهمة أساسية تعد القاسم المشترك بينهم، وهي بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء¹³.

ومنه فان القوى البيعية تتمثل في تنظيم محكم يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين أسندت لهم مهمة تقريب المنتج من المستهلك النهائي من جهة ومن جهة أخرى البحث عن رغبات واحتياجات الزبائن.

3-3. مفهوم البيع الشخصي: لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالبيع الشخصي ويمكن إيجاز البعض منها فيما يلي¹⁴:

- يعرف البيع الشخصي على أنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شرائها أو الاقتناع بها.

- كما يعرف بأنه العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي.

4-تنمية القدرات المعرفية لقوى البيع في المؤسسات الصناعية

بحكم العلاقة المباشرة التي تربط رجل البيع بالزبائن أصبح من الضروري تنمية مهاراته المعرفية الاتصالية والتفاوضية لما لها من أهمية وضرة بالغة في نجاح عمليات البيع وكسب رضا وولاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، من خلال التفاوض الفعال، كما ان الاتصال المعرفي الجيد يؤدي

النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين الأقطاب المعرفية.

- يجب توفر جامعات ومراكز بحث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، وان يكون هناك تعاون كبير بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها.

- ضرورة إيمان المؤسسات الصناعية بان العصر الحالي هو عصر المعرفة وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق.

- التركيز على العناصر الجوهرية لرأس المال الفكري للمؤسسة الصناعية فيجب أن يكون لكل مؤسسة مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى.

- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا لدى المؤسسة الصناعية قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة.

- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد الإشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات فيها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة والذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

3-5. اليات بناء رأس المال الفكري البشري لقوى البيع في المؤسسة الصناعية: وتوجد آليتان لبناء رأس المال المعرفي هما آلية الاستقطاب وآلية الصناعة وذلك كما يلي¹⁸:

3-5-1. استقطاب رأس المال الفكري لقوى البيع: ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات واضحة كأساس لاستقطاب القدرات العقلية ويكون ذلك كما يلي:

- استقطاب العقول من سوق العمل: حيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة لمتابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

- شجرة الكفايات: إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج

وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

- التركيز والانتباه: وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

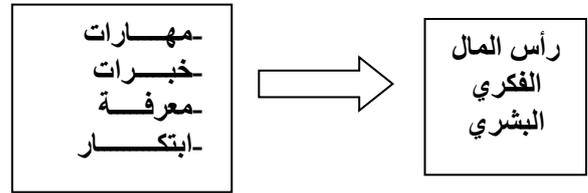
- الدقة في استقبال المعلومة: إن الدقة في استقبال المهارات والمعارف المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

5. أسس تنمية رأس المال الفكري البشري لقوى البيع

سوف نستعرض من خلال هذا العنصر اهم الاسس والمتطلبات لتنمية راس المال الفكري البشري لقوى البيع.

5-1. مكونات رأس المال الفكري البشري لقوى البيع: ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (01) الاتي:

الشكل (01): مكونات رأس المال الفكري البشري لقوى البيع



المصدر: من اعداد الباحث.

يمكن من خلال الشكل (01) أن نستنتج أن:

- رأس المال الفكري البشري: ويعبر عنه دائما بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عمليات القياس بالنسبة للمحاسبين حيث لا يتلاءم مع التكاليف المادية الثابتة والمتغيرة¹⁷.

5-2. متطلبات رأس المال الفكري البشري: يتطلب بناء رأس المال الفكري البشري مجموعة من الشروط والظروف المتمثلة في:

- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص بتكنولوجيا المعلومات وإعادة

- ميزة تنافسية: تبحث المؤسسة الصناعية اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، حيث تمثل المهارات الاتصالية والتفاوضية لرجال البيع الميزة التنافسية المستدامة.

- ثروة كبيرة: يعد رأس المال الفكري الآن ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من 3% من قدرته الدماغية وهذه يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذه لإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري، أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل القدرة على الإقناع وإضافة القيمة.

- نفقات عالية: يتطلب موضوع الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، كلفة عالية جدا تتحملها المؤسسات وتتفق هذه الكلفة في الجوانب الآتية: الاختيار، التعيين والاستئجار، التدريب وصقل المعارف والمهارات انطلاقاً من هذا يظهر ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يمثل كلفة عالية قد تخسر المؤسسة في أي لحظة إذا لم تحسن المحافظة عليهم.

- عامل بقاء: يمثل وجود رأس المال الفكري والمتمثل في قوى البيع في المؤسسة الصناعية والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتركمة، حيث إن بقاء مؤسسات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدرة كل منها على قوة رجال البيع في تطوير العلاقة مع العميل.

كل ما تقدم ذكره يحققه رأس المال الفكري لقوى البيع في المؤسسة الصناعية لأنه يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المؤسسة، وفي الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغيير.

كما انه لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره للحصول على المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق

الصحيح من الأفراد المطلوبين إذ أنها تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري.

- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز هذه الاستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد كليات، جامعات) تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

5-3-2. صناعة رأس المال الفكري لقوى البيع في المؤسسة الصناعية: يمثل ضرورة صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ما يتطلب استخدام طرائق واستراتيجيات فاعلة نذكر منها ما يلي:

- خريطة المعرفة: وتركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فان المؤسسة الصناعية ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، بالإضافة إلى تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- بناء الأنسجة الفكرية: وتشمل تشكيل فريق يشبه نسج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية أخرى وهكذا.

- القيادة الذكية: وتعني مدير ذكي يركز على التعلم المنظمي، وقادر على ممارسة أسس التقدير الفعال بما في ذلك الاستمرار، الفورية، الإقناع، التقدير.

5-4. طرق تنشيط رأس المال الفكري لقوى البيع: يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المؤسسة الصناعية في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المؤسسات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين، لذا يجب المحافظة عليه لأنه يشكل ما يلي¹⁹:

جوانب الابداع وسوف نحاول فيما يلي عرض اهم هذه التعريفات:

- **الابداع** هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها، ان هذا التعريف يركز على الجانب الاداري من الابداع.

- **الابداع** هو التعبير عن الابتكار والتجديد والذي يقف على العكس من الاتباع والتقليد، فهو نتاج العقل البشري ان هذا التعريف يركز على الجانب العقلي البشري للإبداع.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الابداع المعرفي يختص به المورد البشري حيث يقوم بتوليد افكار جديدة وتحويلها الى ابتكار ومع استخدام الوسيلة سوف تتحول الى ابداع.

6-2. مستويات الإبداع: توجد مستويات عديدة للأبداع في المنظمة وسوف نقتصر فيما يلي على الجانب الوظيفي لتحديد مستويات الابداع:

6-2-1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى الافراد دافعية ابداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يدعمها التدريب وينميها بالاعتماد على ذكاء الفرد وموهبته.

6-2-2. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الافضل.

6-2-3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الاخرى، وحتى تصل المنظمات الى الابداع لايد من وجود ابداع فردي وجماعي.

6-3. أثر الثقافة التنظيمية لقوى البيع على تحسين الإبداع في المؤسسة الصناعية: ان المنظمة المتعلمة التي تعتمد

المنافسة، ولبلوغ ذلك هناك عدد من الطرق الكفيلة بذلك ونذكر منها:

- **عصف الأفكار:** تعتمد على تكوين مجموعة بحدود (5-10) أفراد، يكون أحد الأفراد قادرا على الإثارة والإبداع وخلق الجو المناسب ويعين رئيس الجلسة، تتبع الخطوات التالية (توضيح المشكلة/كيفية العمل والسلوك/تنقية الأفكار).

- **السينكتيك:** تعتمد على تكوين جماعات من (5-7) أفراد، تعيين خبير المجموعة ويكون عارفا بالمشكلة تتبع الخطوات التالية (تعيين المشكلة/ جعل الغريب مألوفا/فهم المشكلة/جعل المألوف غريبا) ثم تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا.

- **حلقات السيطرة النوعية:** تمثل مجموعة من رجال البيع يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

- **الإدارة على المكشوف:** وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير من خلال استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد.

- **الجماعات الحماسية:** مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة.

- **العمل على تطوير الفهم المشترك على مستوى القادة** ثم التحول تدريجيا على مستوى المؤسسة ككل بالإضافة إلى التركيز على وجود دافع قوي وهدف واضح يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

6. أثر تنمية رأس المال الفكري البشري لقوى البيع تحسين الإبداع

سوف نستعرض في هذا المحور اهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع وأثر تنمية راس المال الفكري لقوى البيع على تنشيط مهارات الابداع في المؤسسة وذلك كما يلي²⁰.

6-1. مفهوم الإبداع: لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بالإبداع وهذا نظرا لان كل تعريف يركز على جانب من

- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو حدث - سيكون خطوة لنجاحات قادمة. بالإضافة الى ما سبق فانه يمكن للثقافة التنظيمية ومن خلال مفهوم العصف الذهني ان يساهم في تحسين مقدرة رجال البيع الابداعية وهذا من خلال تعزيز التعلم الذاتي، وتنمية روح التعاون على توليد حلول جديدة ومتعددة للمشكلات الادارية.

6-4-4. أثر المعرفة الإلكترونية على تحسين الإبداع في المؤسسة الصناعية: تعد المعرفة الالكترونية من اهم الوسائل التي تعتمدھا المنظمات من اجل تنمية مهارات ومعارف القوى البيعية المتوفر لديها.

6-4-1. مفهوم المعرفة الإلكترونية: لقد تعددت تعريفات المعرفة الالكترونية ومن اهمها²²:

- المعرفة الالكترونية هي التمكين من الوصول الاوسع للمعلومات والمعرفة والخبراء وتحقيق كفاءة افضل من اعادة استخدام المعرفة والمضمون الحاليين لانشاء المضمون الجديد.

- المعرفة الالكترونية هي المعرفة التي تدور وتتداول وتعالج على الشبكة الداخلية او الخارجية او العامة.

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستنتج أن المعرفة الالكترونية هي المعرفة التي يتم تداولها عبر الشبكات بفعل خصائص التداول وهي مستندة الى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها.

6-4-2. أثر المعرفة الإلكترونية على تنمية الإبداع التقني: تتميز المعرفة الالكترونية بمجموعة من الخصائص ومنها:

- هي من انتاج الانترنت ومعرفة يتم تداولها عبر الشبكات.
- أن المعرفة الالكترونية تعمل على قانون الاصول الرقمية وتحقيق رافعتها بكفاءة عالية.

التعلم التنظيمي فهو يساهم بشكل فعال في ايجاد وبناء راس المال الفكري لقوى البيع بمختلف انواعه ويمكن توضيح ذلك من خلال²¹:

6-3-1. تعريف الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل العليا للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة رجال البيع نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

6-3-2. مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الإبداع المعرفي لقوى البيع: يمكن ان تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية التي تنتهج اسلوب ادارة المعرفة في تنمية راس مالها الفكري لقواھا البيعية في تنشيط الابداع المعرفي من خلال الاعتبارات الاتية:

- أن تضع تصوراتھا المستقبلية بتعاون مع خبرات ومهارات رجال البيع التابعين لها.

- وضع نماذج لتطوير المؤسسة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.

- أن ترافق خطواتھا التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس رجال البيع بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت... الخ.

والاستشارة، إضافة إلى ذلك قدرات الإدارة في عملية الاتصال الفعال مع رجال البيع لديها سواء الفردية أم الجماعية إضافة لأساليب الاتصالات المفتوحة بين الإدارة ورجال البيع.

يمكن للقيادة والاشراف المساهمة في تنمية وتحسين الابداع الاداري من خلال:

- الاتجاه نحو تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها بما يتلائم مع مبادئ ادارة المعرفة.

- إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة قواها البيعية لتحقيق اهدافها.

- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.

- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.

- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.

- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.

- تهيئة الفرص لمشاركة رجال البيع في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.

- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم. وتتم عملية تنمية القدرات الابداعية للقيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي:

- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة.

- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة.

- أن المعرفة الالكترونية تستعمل في السوق بلا حدود والوصول الواسع للناس.

يمكن أن نورد دور المعرفة الالكترونية في رفع الابداع التقني في المؤسسة الصناعية كما يلي:

- **الذكاء الصناعي:** يعد الذكاء الصناعي وتطبيقاته بمثابة الأداة التي قادة نظم إدارة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة الصناعية كثيفة المعرفة وذلك لحل المشاكل التنظيمية.

- **نظم دعم القرار:** وهي نظم معتمدة على الحاسوب تزود المديرين بالمعلومات الضرورية والتفاعلية أثناء عملية اتخاذ القرار وتستخدم هذه التكنولوجيا نماذج التحليل وقواعد البيانات خاصة.

- **الإبداع في نظم التكنولوجيا الخبيرة المستندة إلى القواعد المعرفية:** وهي نظم معتمدة على المعرفة وتقوم على خبرة المستشار في عملية حل المشكلات التي تواجه رجال البيع خلال عملية الاتصال والتفاوض.

4-6. أثر القيادة والإشراف على قوى البيع في تحسين الإبداع في المؤسسة الصناعية: تعد القيادة والتي من مداخلها الاشراف وترك المجال لتمكين العاملين أثر على تحفيزهم نحو نشر ثقافة الابداع.

1-4-6. تعريف القيادة والإشراف: لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالقيادة والإشراف ومن أهمها:

- القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الافراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف معين.

- الاشراف هو تقوية العلاقات الشخصية بين الافراد وبين رؤسائهم حتى يمكن تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة كما تعتبر عملية الإشراف وظيفة فنية وإدارية تشمل الأنشطة الآتية: التأكد من فعالية النشاط الإداري، التأكد من فعالية الأنشطة الفنية وقدرة ومهارة القائمين عليها، التوجيه الفني المتواصل للأفراد من خلال المشرفين الإداريين والمشرفين الفنيين.

2-4-6. مساهمة الإشراف والقيادة في تحسين الإبداع الإداري في المؤسسة الصناعية: تساهم الادارة في خلق الحافز لدى قوى البيع من خلال أساليب الاشراف والقيادة وذلك بمنح الفرص للمشاركة في القرارات والمداولة

- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

الخلاصة:

من خلال ما استوفاه البحث من عناصر وفي ضوء المعطيات والمعلومات التي تم التطرق اليها والمتمثلة في التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحسين الإبداع لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سنورد أهمها فيما يلي:

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

- إن فاعلية القوى البيعية في المؤسسات الصناعية تتوقف على حسن اختيار واستقطاب وتنشيط رجال البيع، وعلى تصميم برامج تدريبهم، وعلى تحفيزهم ومكافئتهم، بالإضافة إلى التوصل إلى أفضل السبل لمراقبة وتقييم جهودهم.

- إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تلعب دوراً كبيراً في نشر ثقافة المعرفة لدى رجال البيع والمساهمة في تحسين الإبداع لديهم من خلال مجموعة من التقنيات.

- إن القيادة الفعالة والرشيده وانتهاج أساليب تمكين العمال والمشاركة في اتخاذ القرار يساعد رجال البيع في المؤسسات الصناعية على تنمية القدرة على التفكير ومعالجة المشكلات.

وعلى ضوء هذه النتائج تم اقتراح بعض التوصيات ومنها:

- يجب أن تتبنى إدارة المؤسسات الصناعية في الجزائر الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.

- يجب عقد دورات وندوات في المؤسسات الصناعية الجزائرية لتعريف العاملين بهذا المنهج المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة)، وأن تكون هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.

- يجب المحافظة على الأفراد ورجال البيع ذوي المعارف العالية والموهوبين بما يضمن لها المحافظة على رأس المال الفكري إضافة إلى إمكانية استفادة المؤسسة من قدراتهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة يستعينون بها في نشاطاتهم.

- يجب أن تعمل المؤسسات الصناعية الجزائرية على بناء نظام للمعرفة الالكترونية وذلك من أجل المساهمة في تزويد رجال البيع بالمعلومات الضرورية والكافية في الوقت المناسب.

الإحالات والهوامش:

1. عبد الستار العلي، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 26.

2. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 06.

3. Gilles balniss، gestion des connaissances، collection entreprendre informatique، Paris، 2002، P:13.

4. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 78.

5. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر، الأردن، 2007، ص: 39.

6. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتاب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 75.

7. Jean yves prax ، le manuel du knowledge management ، édition polia dunod ، Paris، 2007، P:23.

8. JEAN LONGATTE، JACQUES MULLER، ECONOMIE D'ENTREPRISE، DUNOD، PARIS 2004، P01.

9. عادل حرحوش المبرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، بغداد، 2008، ص: 14.

²¹. ايمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الابداع التكنولوجي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم تجارية غير منشورة، جامعة البلدية، الجزائر، 2006، ص: 31، بتصرف.

²². سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، المدينة المنورة، السعودية، 2005، بدون ترقيم.

¹⁰. محمد عبيدات، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 17.

¹¹. محمد عبيدات، عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 18.

¹². علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات منظور تطبيقي وظيفي، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص: 54.

¹³. J.P Bertrand, **techniques commerciales & marketing**, Berti édition, paris, 1994, p: 175.

¹⁴. Lendervie J, Lindon, D, **Mercator) théorie et pratique du marketing**) Edition Dalloz, 5éme édition, Paris, 199, P: 390.

¹⁵. بشير العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات)، دار اليازوري الأردن، 2002، ص: 5.

¹⁶. جمال الدين مرسي، إدارة فرق البيع، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 101.

¹⁷. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص: 52.

¹⁸. Youndt mark, **the influence of intellectual capital on the type of innovative capabilities**, academy of management journal, vol 48, N03, 2004, p: 456.

¹⁹. صالح مهدي السامرائي، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص: 12-13.

²⁰. كامل محمد يوسف الحواجرة، اثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البلدية (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 200، ص: 07.

