جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الموضوع:

دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة

دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

– إعداد الطالبتين:

– عبابيس حورابية

– علاوي فطيمة

– إشراف الأستاذ:

– قبطان شوقي

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل....

.....كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذ المشرف قبطان شوقي

اشرافه، وعلى توجيهه ونصائحه لنا.....

كما نتوجه بالشكر الى كل من قدم لنا العون في انجاز هذا العمل.....

الشكر الجزيل لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير وخاصة الأستاذ زاهي محمد الأمين على دعمه وتوجيهه

كما نشكر جميع عمال المكتبة على مساعدتهم وتعاونهم معنا.....



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل والذي أهديه:

إلى القلب الطيب والصدر الحنون، إلى من لو سخرت عمري لخدمتها لن أرد ولو ذرة من صنعها إلى من أرتني النور وزرعت فينا كل إحساس نبيل إلى أعز الناس أمي الغالية.

إلى من أنار دربي وعلمني أن الحياة صبر وكفاح أهديك هذا النجاح يا من أوصلني إلى بر الأمان إلى أعز الناس أبي الحبيب.

إلى جميع أفراد عائلتي وإلى كافة الأهل والأقارب.

إلى رفيق دربي الغالي على قلبي زوجي و أبنائي الأعزاء حاتم ، هديل ، حسام الدين حفظهم الله

علاوي فطيمة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل والذي أهديه:

إلى القلب الطيب والصدر الحنون، إلى من لو سخرت عمري لخدمتها لن أرد ولو ذرة من صنعها إلى من أرتني النور وزرعت فينا كل إحساس نبيل إلى أعز الناس أمي الغالية.

إلى من أنار دربي وعلمني أن الحياة صبر وكفاح أهديك هذا النجاح يا من أوصلني إلى بر الأمان إلى أعز الناس زوجي الحبيب ، و بناتي مليسا و إليسا

إلى جميع أفراد عائلتي وإلى كافة الأهل والأقارب.

وإلى كل طالب علم.

عبابيس حورابية

مستخلص:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول دور راس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة جامعة المدية ، اين يعد راس المال الفكري اهم واثمن أصول المنظمات وخصوصا المنظمات المتعلمة باعتبارها مصدرا أساسيا لاستقطاب وصناعة راس المال الفكري ، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج مفادها ان الجامعة تسعى جاهدة الى بناء راس المال الفكري من خلال الجمع بين راس المال البشري والهيكلي والعلائقي، لكنها لم تصل بعد الى تكوين قاعدة متميزة من الأصول الفكرية والمعرفية، كما تسعى أيضا الى تطوير اليات ومؤشرات متنوعة لقياس وتشخيص راس المال الفكري بما يساهم في دعم العملية التعليمية وخلق القيمة.

الكلمات المفتاحية: راس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، راس المال البشري، راس المال العلائقي، راس المال الهيكلي، جامعة المدية.

Extract:

The study aimed to shed light on the role of intellectual capital in building a learning organization, a case study of the University of Medea, where intellectual capital is the most important and most valuable asset of organizations, especially educated organizations, as a primary source for attracting and manufacturing intellectual capital. It strives to build intellectual capital by combining human, structural and relational capital, but it has not yet reached the formation of a distinct base of intellectual and knowledge assets. It also seeks to develop various mechanisms and indicators for measuring and diagnosing intellectual capital in a way that contributes to supporting the educational process and creating value. . Keywords: intellectual capital, learning organization, human capital, relational capital, structural capital, Medea University.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويـات:

البسملة	–
شكر و عرفان	–
الإهداء	–
فهرس المحتويـات	–
قائمة الجداول والأشكال	–
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري	–
تمهيد	
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول رأس المال الفكري	**3**
المطلب الأول : نشأة و مفهوم رأس المال الفكري	**3**
المطلب الثاني : أهمية رأس المال الفكري و دوره في المنظمة	**10**
المبحث الثاني : مكونات و خصائص رأس المال الفكري و طرق قياسه	**13**
المطلب الأول : مكونات و خصائص رأس المال الفكري	**13**
المطلب الثاني : طرق قياس رأس المال الفكري وأهمية قياسه	**22**
المطلب الثالث : أبعاد رأس المال الفكري و مشكلات قياسه	**28**
المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري	**31**
المطلب الأول : تعريف و أهمية إدارة رأس المال الفكري و عملياتها	**31**
المطلب الثاني : خطوات و نماذج إدارة رأس المال الفكري	**34**
المطلب الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه	**38**
الفصل الثاني: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي	–
تمهيد	**45**
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التعلم التنظيمي	**46**
المطلب الأول : مفهوم التعلم التنظيمي	**46**
المطلب الثاني : مبررات،نطاق و أساليب التعلم التنظيمي.	**49**

المطلب الثالث : أساسيات التعلم التنظيمي و معيقاته	**53**
المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية حول المنظمة المتعلمة	**59**
المطلب الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة	**59**
المطلب الثاني : عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة	**62**
المطلب الثالث : أبعاد و نماذج المنظمة المتعلمة	**65**
المبحث الثالث : دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة	**69**
المطلب الأول : دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة	**71**
المطلب الثاني : دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة	**74**
المطلب الثالث : دور رأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة	**77**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمؤسسة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدي	**–**
تمهيد	**82**
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	**83**
المطلب الأول : التعريف بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	**83**
المطلب الثاني : إحصائيات و أهداف جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	**85**
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و مصالح جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	**89**
المبحث الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة	**96**
المطلب الأول : وصف عينة الدراسة	**96**
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات	**99**
المطلب الثالث : اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية على أفراد العينة	**107**
خـاتمة عـامة	**118**
قائمة المصادر و المراجع	**123**
الملاحق	**131**

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1–1	تقسيم لخصائص رأس المال الفكري	21
1–3	قيمة معامل ألفا كرونباخ	96
2–3	خصائص العينة من حيث الجنس	97
3–3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
4–3	توزيع أفراد العينة حسب السن	99
5–3	توزيع أفراد العينة حسب السن	100
6–3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	101
7–3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
8–3	قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار *Kolmogorov-Smirnov*	103
9–3	اختبار t لبعد رأس المال البشري	103
10–3	اختبار t لبعد رأس المال الهيكلي	104
11–3	اختبار t لبعد رأس المال العلائقي	105
12–3	اختبار t لبعد رأس المال الفكري	106
13–3	اختبار t لبعد التعلم التنظيمي	106
14–3	اختبار t لبعد الرؤية المشتركة	107
15–3	اختبار t لبعد فرق العمل	108
16–3	اختبار t لبعد التمكين	108
17–3	اختبار t بالنسبة للمنظمة المتعلمة ككل	109
18–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري	110
19–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير السن على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري	111
20–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري	112

21–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الخبرة على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري	113
22–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة	114
23–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة	115
24–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة	116
25–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة	116
26–3	اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الخبرة على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة	116
27–3	معامل الارتباط ومعامل التحديد بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة	117

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	مكونات رأس المال الفكري لدى Stewart.	14
2–1	مكونات رأس المال الفكري لدى سيفيبي Svaiby	15
3–1	مكونات رأس المال الفكري لدى سوليفان Sullivan	17
4–1	مكونات رأس المال الفكري لدى ادفنسون–سكانديا – Edvinson Skandia	18
5–1	مكونات رأس المال الفكري لدى الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير ASTD	19
6–1	بطاقة الدرجات المتوازنة	25
1–2	أهمية التعلم التنظيمي	51
2–2	خطوات التعلم التنظيمي	56
3–2	الإطار العام للعلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.	70
4–3	دور الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة.	72

مقدمة عامة

واجهت المنظمات أثناء ممارستها لأعمالها في القرن الماضي مجموعة من الصعوبات و المشاكل و هي بطبيعتها مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص و تقسيم العمل التقليدي، إضافة إلى الاعتماد على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات و معارف واسعة.

و لكن حين تحولت هذه المنظمات بشـــكل نوعي من الإنتاج الســـلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صـــنف نوعي جديد من المنظمات يواكب و يتناغم مع المتغيرات التقنية و المعرفية الجديدة، و يتحرر من قيود و انعزال المنظمات التقليدية، ينتج نموذجا من المورد البشـــري القادر على بناء منظمة خلاقة و فعالة و مستعدة لمستقبل غير متضح المعالم، و نموذجا من الكادر المؤهل الذي يحقق لمنظمته آمالها و يكون لها رأس مال معرفي، فبزغت إلى الوجود المنظمات المتعلمة لتضـــطلع بهذه المهمة الحيوية و تركز عليها.

كما أنه في ظل هذا الفضاء الاقتصادي المبني على المعرفة يرى المنظرون أن الهدف الرئيسي للمسيرين في التنظيمات الحديثة قد تغير من رفع الإنتاجية المادية إلى رفع الإنتاجية الفكرية.و يؤكدون على أن العوامل الإنتاجية لم تعد محصـــورة في تطوير الرأســـمال المادي و قوة العمل، و لكن أصـــبحت مرتبطة بعوامل جديدة عير مادية كالقدرة على الإبداع و الابتكار،و التعلم المســـتمر و خلق رأس المال المعرفي ،و القدرة على الحل الجماعي للمشكلات و كذا التنبؤ بتطور الأسواق ، أي أن المعرفة أصبحت محركا للتطور في التنظيم.

الأمر الذي اســتوجب إعادة بناء هيكلة جديدة تتســم بســمات و مزايا المنظمات المتعلمة،هذه المنظمات التي تركز على عمليات التعلم الدائم المستمر،و على إنتاج المعرفة و تبادلها في عصر أصبحت فيه الميزة الأســاســية للتنافس بين المنظمات هي الســرعة في التعلم،و الاســتفادة القصــوى من المعرفة،لأن المورد البشري هو وحده الذي يمتلك المعارف التي تحقق التميز في الأداء و القدرة على الإبداع،لهذا لابد من الاهتمام به و بالعوامل المؤثرة في أدائه،على اعتبار أنه محور المنظمات المتعلمة و العامل المحدد لتنافسيتها.

أولا :إشكالية الدراسة :

استنادا لما ذكر سابقا يمكن إظهار إشكالية الدراسة من خلال إثارة التساؤل الرئيسي التالي :

هل لرأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ؟

و سعيا منا في سبيل الإجابة عن التساؤل الرئيسي تم اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري ؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟

ثانيا :فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ؟

و تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية تتمثل في :

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية؟

إن الهدف من التساؤل الأول و الثاني فهم و إدراك هذه المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة من الجانب النظري ، عن طريق عرض ما جاءت به

الدراسات و الأبحاث السابقة سواء ما توصل إليه المفكرين و أصحاب النظريات في مجال الاختصاص أو ما توصلت إليه الدراسات و البحوث الميدانية.

أما الهدف من التساؤل الفرعي الثالث هو التعرف على دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة أي معرفة كيف تسهم عملية استقطاب

الموارد البشرية،و المحافظة عليها، و توفير بيئة عمل داعمة للتعلم و تشجيع الإبداع و الابتكار، أي الاستثمار في المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.

أما بالنسبة للتساؤل الرابع فكانت الغاية منه معرفة دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة،أي معرفة كيف يمكن أن يسهم دعم المنظمة

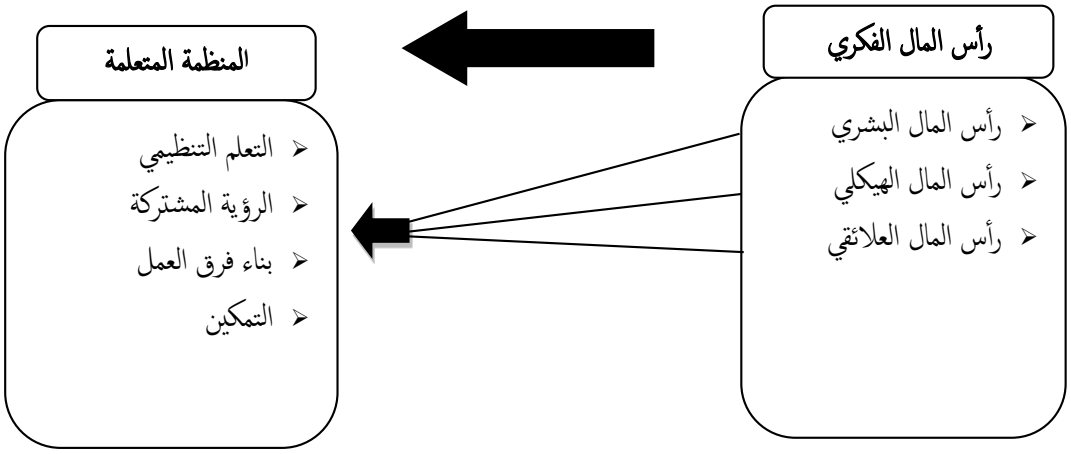
لعملية تشارك أفرادها في المعرفة و نقلها و تعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية و الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات و براءة الاختراع و حقوق النشر و التأليف أي كل القيم التي ترقى بالمنظمة في بناء المنظمة المتعلمة.

أما فيما يخص السؤال الفرعي الخامس فكانت الغاية منه معرفة دور رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة أي كيف يسهم سعي المنظمة الدائم لجعل العميل هو أساس و محور عملها عن طريق اكتشافه و جذبه و كسب ولائه و المحافظة عليه ، و إشباع حاجاته و رغباته في بنا المنظمة المتعلمة.

ثالثا :نموذج الدراسة :

تم صياغة النموذج الافتراضي للدراسة من أجل توضيح العلاقات النسبية بين متغيرات الدراسة ، و قد اعتمدنا في بناء هذا النموذج على افتراض وجود ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري و المتمثلة في : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي) وهو يمثل المتغير المستقل للدراسة ، أما المنظمة المتعلمة فهي المتغير التابع بحيث تم تقسيمها إلى أربع أبعاد أساسية و هي : (التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، فرق العمل ، التمكين) و الشكل التالي يوضح ذلك.

النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

رابعا: منهج الدراسة:

تم إتباع منهجين،أولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها و ما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تمت وفقا لتسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، و ثانيا منهج دراسة حالة و الذي تم إعداده بالاعتماد على الاستبيان.

خامسا: حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:** جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** فترة التربص منأفريل 2021 إلى غاية جوان 2021
- ✓ **الحدود الموضوعية:** دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.

سادسا : صعوبات الدراسة :

- ✓ حداثة الموضوع
- ✓ صعوبة إيجاد المؤسسة التي تساهم في تطويرها لرأس المال الفكري.
- ✓ قلة المراجع في المكتبة في هذا الموضوع.

سابعا :أهمية الدراسة و أهدافها :

1. أهمية الدراسة :

إن التساؤل المطروح عند إجراء أي دراسة أو بحث هو ما الجدوى من هذه الدراسة ؟ و للإجابة على هذا السؤال لابد من إبراز مدى أهمية البحث و أهدافه، و بالنظر لحداثة مفهومي الدراسة نسبيا و خاصة في الجزائر، و بحكم اطلاعنا المتواضع على واقع بعض المنظمات الوطنية، جاء تناولنا لهذا الموضوع من أجل المساهمة و لو بشكل ضئيل في إبراز مدى ضرورة تبني هذه الأساليب الإدارية من طرف المنظمات الراغبة في تجاوز مرحلة المنظمات التقليدية و التطلع إلى مستقبل أفضل في ظل بيئة تتميز بالتغير و التعقيد ،كما أن هذه الدراسة تحتل أهمية بالغة نظرا للمتغيرات التي حدثت في الاقتصاد حيث جعلت مكونات رأس المال الفكري ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع و خاصة المنظمات التربوية (الجامعات) هذه المكونات التي تعتبر أداة فعالة في بناء المنظمات المتعلمة في الجامعات نظرا لما تمتلكه الجامعات من برامج تعليم وتدريب العنصر البشري و تزويده بالمهارات اللازمة لكي تتمكن من تحقيق التميز و تساير التطور العلمي المتسارع.

2. أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي و المتمثل في إبراز دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة،و يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- ➢ تقديم مفاهيم نظرية عن رأس المال الفكري و المنظمة المتعلمة.

- معرفة العلاقة الارتباطية بين مكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.
- تسليط الضوء على أهمية و دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة في ظل التغيرات التي تطرأ عليها .
- الوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي و تحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.
- إدارة أي منظمة بأن تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى إعطائها أولوية للمعرفة و تسييرها و تخزينها و كذا حرصها على عملية التعليم المستمر.
- التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث، و تقديم مقترحات (توصيات)استنادا إلى استنتاجات الدراسة.

ثامنا : دوافع و أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:

1. **أسباب موضوعية :**

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- عدم توفر القدر الكافي من الدراسات و البحوث في هذا الموضوع.
- الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري كونه المورد الأساسي في ظل اقتصاد المعرفة.
- أهمية رأس المال الفكري في المنظمات و قدرته على تحقيق الابتكار و الإبداع.

2. **أسباب ذاتية :**

- الميول الشخصي للموضوع و محاولة إثراء المعرفة الشخصية في هذا الجانب.
- محاولة لإثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل .
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل تغيرات العصر الذي نعيشه.

تاسعا : تقسيمات البحث :

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه ، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول ، بحيث يتناول الفصل الأول " رأس المال الفكري " و يتمحور المبحث الأول حول المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري

، و في المبحث الثاني مكونات و خصـائص رأس المال الفكري و طرق قياسـه ، ليتم ختام هذا الفصـل بالحديث عن إدارة رأس المال الفكري. أما في الفصـل الثاني نجد المفاهيم الأسـاسـية للمنظمة المتعلمة ،حيث خصـص المبحث الأول كمدخل للتعلم التنظيمي، ويمثل المبحث الثاني أسـاسـيات التعلم التنظيمي ومعيقاته ، ليأتي بعدها المبحث الثالث بعنوان ماهية المنظمة المتعلمة لنختم بحثنا بفصـل تطبيقي يتضـمن دراسة حالة في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

عاشرا : الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات العربية:

1. دراسـة "مصـطفى رجب علي شـعبان " قدمت لنيل شـهادة الماجسـتير كلية التجارة قسـم علوم ، جامعة الإسلامية – غزة -2011 ، تحت

عنوان " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية" لشركة اتصالات خلوية .

2. دراسة "مؤيد على أبو عفش " قدمت لنيل شهادة ماجستير في القيادة الإدارية في أكاديمية الإدارة و السـياسـة للدراسـات العليا 2014 بجامعة الأقصـى – فلسـطين- تحت عنوان "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات فلسطينية"
3. دراسة "سعود بن ذياب الذياب " قدمت لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية كلية علوم الإدارية و الاجتماعية قسم علوم الإدارية

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – الرياض- 2014 تحت عنوان " مدى توافر متطلبات منظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية تقنية بالخرج" .

ثانيا : الدراسات المحلية:

1. دراسـة "حمادي عبلة" لنيل شـهادة الماستر في علوم التسـيير كلية العلوم الاقتصـادية و التجارة و علوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية ، جامعة أكلي محند اولحاج –البويرة- 2012-2013 ، تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " ،دراسة حالة مؤسسة ENAD –SIDET بسور الغزلان.

2. دراسة "فرحاني لويزة" قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم موارد بشـــرية ،جامعة باتنة – 2015 ، تحت عنوان" دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة".
3. دراسة " حوحو مصطفى"، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة دراســة حالة المديرية الإقليمية للاتصــالات بتلمســان، مذكرة مقدمة لنيل شــهادة الماجســتير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، الجزائر، 2011.

الإطار النظري لراس المال الفكري

تمهيـــد

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي و تكنولوجيا المعلومات أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى ، و أصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية و القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه ، و يتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري،و أصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية ، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات أو الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة و عملائها ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه و العمل على استمراره ، و المحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة الريادة في السوق و البقاء.

لذا سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول رأس المال الفكري

المبحث الثاني : مكونات و خصائص رأس المال الفكري و طرق قياسه

المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري

المبحث الأول:المفاهيم الأساسية رأس المال الفكري

إن العديد من الباحثين يجمعون على أن أول من جاء بمصطلح " رأس المال الفكري " هو (Ralph stayer) مدير شركة(Johson ville) للأطعمة بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية ،و أهم موجودات المنظمات و المجتمع ، و أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية و أغلى موجودات الشركة . إن هذا المفهوم الجديد الذي أشار إليه (Ralph stayer) كان بمثابة بداية الاهتمام من طرف الباحثين و منظمات الأعمال بهذا المفهوم بداية التسعينات.

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة رأس المال الفكري مفهومه،خصائصه، مكوناته ، أهميته و مختلف المفاهيم و الأسس المتعلقة بالمصطلح من خلال المطالب التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم رأس المال الفكري

الفرع الأول : نشأة رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري و ساهمت في تطوره و بناء استخداماته و هي كالتالي:

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة Knowledge Economy وإدارتها حيث أصبح ينظر إليه بأنه احد الموجودات الثمينة التي تحقق البقاء والاستمرارية والتنافسية للمؤسسات ، وانه من الأصول التي لايمكن تحقيقها أو تقليدها بسهولة .

ويعود ظهور مصطلح رأس المال في التسعينات من القرن العشرين حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل العالم أدفنسون (Edvinsson) في كتبه عام 1993 ، وكذلك في عام نشرت مجلة فوربس (Forbes) تحقيقا عن قيام الدول الاسكندينافية معالجة أصولها الفكرية ، ومن أوائل الكتب التي حملت هذا المصطلح هو كتاب (رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات) والذي صدر عام 1997 لمؤلفه توماس ستيوارت.

ويحدد كل من (العنزي، وصالح) ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وتطوره وهي:

1. مرحله التوجه نحو الاهتمام بالقابليات (القدرات) البشرية.
2. مرحلة التوجه نحو الاهتمام بالقدرات الذهنية
3. مرحلة تكثيف الجهود البحثية ولادة النظرية

المرحلة الأولى : مرحلة التوجه نحو الاهتمام بالقدرات البشرية (من القرن 17– 1964)

تمثل كتابات الفيلسوف الاقتصادي ادم سميث في القرن السايع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية وذلك عندما نشر كتابه (ثروة الأمم) والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهاراته وذلك عن طريق التعليم والتدريب ، كما أشار فيه إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات ،و طالب بأن تحدد الأجور رفق ما يبذله العاملون من وقت و جهد و كلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء مهاراتهم[1]، و جاء في عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام

[2]، كما أن بلانق (Blang) صنف رأس المال البشري عام 1976 إلى ست فئات وهي (التعليم الرسمي ، التدريب في أثناء العمل ، والبحث عن الوظيفية ، واسترجاع المعلومات ، الهجرة ، والتحسن بالصحة).

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه نحو الاهتمام بالقدرات الذهنية (1980–1991)

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين ، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها،و تم عزاء هذا الإختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات و مكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده : أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد و المتزامن، و تعود بفوائد متعددة و متزامنة.و في عام 1986 كذلك قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان " لإفادة من الإبداع التكنولوجي " إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع و تحليلها و تفسيرها بالاستناد إلى نتائج و خبرات منظمات غنية في المجال (أي الإبداع) و كان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا ، و من ثمة

[1] لحبيب، مصدق جميل ، التعليم و التنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع و الإعلان، بغداد 1981 :ص **3**.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009 ، ص 158

تعليم أفرادها تباعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع[1]، كما شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث ، أولها عام 1990 عندما أطلق رالف ستير (Ralph Stayer) مدير شركة John sonville للأطعمة و لأول مرة مصطلح" رأس المال الفكري "كما أكد بان المصادر الطبيعة كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات ، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة الوطنية و أغلى موجودات الشركات والمؤسسات و ثانيها عندما نشر (T.Stewart)عام 1991 مقالة بعنوان " القوة الذهنية " ، و ثالثها عام 1991 أيضا و هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين و المالية و هو السيد

(Leif Edvinsson)[2] .

المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية (1995–2003)[3]

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تزداد حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و المنظمات، وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية رأس المال الفكري ففي عام 1993 اهتمت (Dow Chemical)في تطوير الأرباح و المنافع الجديدة من رأس المال الفكري ، و بدأت محاولة تحديد الأفكار و الإبداعات التي أهملت سابقا و اختيار و تطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى ، و عينت (Gordon Petrast)كمدير للموجودات الفكرية.

و في عام 1995 عقد اجتماع ممثلي ثماني منظمات، وسمي هذا الاجتماع (بإدارة رأس المال الفكري) واتفق على تحديد المفهوم الأساسلرأس المال الفكري والذي مفاده (المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح) و شهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام ،و تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري و اتجاهاته و طرائق قياسه و مستوياته و أبعاده ، و خرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، و مزايا كل طريقة و عيوبهاو آلية استعمالها

[1] رياض بن صوشة ، نادية خريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2001 ، جامعة شلف ، ص 3

[2] رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2003 ، ص 370 – 371.

[3] . رياض بن صوشة ، نادية خريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، مرجع سبق ذكره ، ص 4

، و في عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري ، و في عام 2000 و عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري و إدارتهو ركزت الجهود إلى استخلاص مجموعة من المبادئ التالية:

1- اعتمد مصطلح " نظرية رأس المال الفكري" من قبل عدد من الكتاب و الباحثين المعروفين.

2- تم الاتفاق على مفهوم رأس المال الفكري و الذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح ".

حددت مبادئ نظرية رأس المال الفكري كما يلي :

- **حركية المفهوم** : أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الوقعي**: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهري لرأس المال الفكري ، هو الالتزام العالي في الأداء و الإبداع و التجديد .
- **تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ، و لا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية ، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة** : يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل و عمليات مختلفة في الوقت نفسه .
- **التقويم و القياس** : توليد القيمة للمنظمة و تعظيمها يعتمد على القياس و التقويم المستمر.

الفرع الثاني : مفهوم رأس المال الفكري

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم، أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية ، ظلت الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن ،

إلى أن ذكر والتر ريستون Walter Wristonو هو رئيس سابق لبنك سيتيكورب CITICORP أكبر البنوك الأمريكية أن بنكه و منظمات أخرى يمتلكون رأس مال فكري ذا قيمة مالية [1] كانت هي إذن الانطلاقة لاستخدام هذا المصطلح، و بذلك تزايد الاهتمام به شغفا لمعرفة هذا المفهوم أكثر ،فالقيمة الحقيقية للمؤسسة في رأس مالها الفكري أو أصولها المعنوية و في مصطلح رأس المال الفكري نجد أن كلمة (فكر) مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (inter)و تعني بين ، و ضمناً تعني العلاقات و (Lectio) و تعني القراءة و المعرفة و عند إضافة (Capital) التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المنية على المعرفة التركيبية و الكفاءات التي لها القدرة على توليد القيمة[2]

و لقد حاول العديد من الباحثين المساهمة في تحديد مفهوم رأس المال الفكري لأنه يعد من المواضيع المعاصرة نسبيا، و يكتنفه الكثير من الغموض و التباين حول تحديد مفهوم شامل و محدد ، و تحدد **ويح**[3] ثلاثة أسباب لعدم الاتفاق على تعريف واحد لمفهوم رأس المال الفكري :

1. الحداثة النسبية لهذا المفهوم.
2. تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم لرأس المال الفكري، فباحثون تعاملوا معه على أنه إدارة للمعرفة و قيمة مضافة للمؤسسة

و آخرون اهتموا به من حيث مكوناتهو طرق و أساليب قياسه و كيفية استخدامه و تعظيم قيمته.

3. اختلاف الفروع العلمية التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري فهناك عدد من الباحثين ينتمون إلى إدارة الأعمال و آخرون إلى علم النفس

و هكذا، و فيما يلي سنورد مجموعة من التعريفات لمختلف الباحثين في هذا الخصوص:

- يعرف ساليفان (P.Sullivan)رأس المال الفكري بأنه " المعرفة التي تتحول إلى قيمة " [4] .

---

[1] توماس ستيوارت، ثورة المعرفة ، ترجمة ، علا أحمد صلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش ذ م م ، 2004 ، ص 12 .

[2] سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري و التحديات التي تواجه المحاسبين في القياس،الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ، و متغيرات العصر،جامعة أربد الأهلية،الأردن،أوت،2006،ص 15

[3] ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (2013):(دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر، مج 24،ع 95 ،ص 239 – 244.

[4] المطيري ، محيا (2007) ، إدارة رأس المال الفكري و تنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- أما منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE) تعرف رأس المال الفكريبأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة في رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري [1].
- و عرفه توماس ستيوارت (T.Stewart) في كتابه الذي يحمل عنوان " رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات " بأنه المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق و المستثمرة لصالح المنظمة و بعبارة أبسط على أنه المعرفة التي لا يمكن توظيفها و نرى من هذا المفهوم أن لا قيمة لأي معرفة أو فكرة بدون توظيفها أو تطبيقها فعند توظيف الأفكار و تطبيقها تستحق أ تكون رأس مال فكري [2].
- كماعرفته دراسة (Bontis) بأنه مجموعة كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق [3].
- عرفه (Yount) 1996 بأنه : قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديمإسهامات فكرية و التي تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة [4].
- عرفه (Sach.C) أن رأس المال الفكر يمثل : القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة ما و هما رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري ،كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيئ غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق ثروة للمنظمة [5].
- كما عبرت عنه أيضا شركة التأمين السويدية سكانديا (AFS)على أنه : امتلاك المعرفة ، تطبيق الخبرة التقنية التنظيمية ، علاقات الزبون ، و المهارات التخصصية التي تزود المشروع (المنظمة) بتفوق تنافسي [6].

---

[1] رضا ابراهيم صالح،(2009)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الدول العربية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

[2]Stewart.T.A ,(1999) Intellectual Capital : The new health of organizations.

[3]Bontis.N Assessing Knowledge Assets : « A Review of the models used to measure Intellectual Capital » , International journal of management Reviews, vol ;3 ,Issue 1 March 2001.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 168

[5] محمد عبده حافظ ، 2011: إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر ، دار النشر و التوزيع ،القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ص 238.

[6] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و ايناس خضير عباس (2013) ، دور رأس المال الفكري في المشروعات الصغيرة و المتوسطة " دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 18 ، العدد 69 ، جامعة بغداد ، العراق ، ص 48.

- يعرف الزهيري (2012) رأس المال الفكري على أنه " مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف و الخبرات و المنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها." [1]
- عرفه (Bowen ,1998) بأنه الذكاء الخام المملوك من قبل مجموعة أشخاص يعملون في المنظمة و الذي يسهم في تقليل و إلغاء النتائج غير المقبولة و ضمان نجاح المنظمات. [2]
- ووفقا لرأي (Kelly,1998)فإن رأس المال الفكري هو العاملون الذين يمثلون النجوم اللامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديلاً عنهم .[3]
- كما عرف (العنزي 2001) رأس المال الفكري بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة .[4]
- و يعرفه (Ulrich)[5] على أنه " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية ، من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ".

و بالتالي نستخلص أن التعاريف أعلاه مبنية على المعرفة الإنسانية و الإبداع البشري و الخبرات و المهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة لذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في مؤسسة ما و التي يمكن وضعها موضع التطبيق ، و يتضح لنا كذلك من خلال التعاريف السابقة أن رأس المال الفكري هو :

- جزء من رأس المال البشري للمؤسسة .
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية و تنظيمية دون غيرهم.

---

[1] الزهيري، ابراهيم عباس (2012) . رأس المال الفكري : اتلخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر و الوطن العربي). مصر،مج 1 ، المنصورة ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ص 19-45 .

[2] Bowen,Bi; (1998) ;A hands-on look at Intelllecual Capital , management Review

[3] Kelly,RE. (1998):How to be A star at work a Break through strategic you need to success,times business,New Yourk

[4] العنزي ، سعد علي حمود (2001)، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد الثامن،العدد 25 ، بغداد.

[5] ستيوارت . توماس (2004)، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون، ترجمة ، علا أحمد صلاح ،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية .

- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.
- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة.
- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

المطلب الثاني : أهمية رأس المال الفكري و دوره في المنظمة.

الفرع الأول : أهمية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري في العصر الحالي من أهم المتغيرات التي تدخل ضمن معادلة تفوق و نجاح المنظمات ففي ظل المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة، و التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك و إدارة و قياس رأس المال الفكري فقد أصبح تحديد الأصولها الفكرية من الأمور الحرجة لرؤيتها و لخطتها الإستراتيجية ، و له أهمية إستراتيجية بصفته أحدركائز تحقيق الربحية و الميزة التنافسية،

و يشير الفكر الإداري أنه انطلاق من النظرة المستندة إلى الموارد، و النظرة المستندة إلى المعرفة و التي تشكل القاعدةالمعرفية للمنظمات،

و تتضمن قدرتها التكنولوجية، و معرفتها بحاجات الزبائن، و قدرات المجهزين، فإذا ما كانت هذه المعرفة يصعب تقليدها ،فإن المنظمة يمكنها أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة ،لذلك يجب على المنظمة أن تبحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة الكامنة في الموارد البشرية ، و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها و تحويلها إلى أرباح، أو إلى مركز استراتيجي أفضل. أو لتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة.

كما تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال : [1]

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.
- تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين.

[1] رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي "، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.

- زيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي.

كما أن الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى :

- تحسين كفاءة المنظمة .
- زيادة سرعة الاستجابة للعملاء.
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- يساعد في عملية التنمية و الوفرة في البحوث.
- زيادة سرعة الابتكار في المجالات الجديدة.

كذلك يتضمن رأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و المجتمع و تتمثل فيما يلي :

1. **تأسيس المؤسسات الذكية** : إن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها تكنولوجيا المعلومات المتوافرة ، من خلال نظام راق يعتمد على الشفافية و الإفصاح المعلوماتي، و تجاوز الهياكل الهرمية و المراكز الوظيفية كمبادئ أساسية لها . و قد عبرت شركة التأمين السويدية (Skandia) عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة على النحو التالي :

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.[1]

2. يعد رأس المال الفكرمصدر لتوليد الثروة في المنظمات المعاصرةإذ يشير بعض الباحثين إلى أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.
3. يعتبر رأس المال الفكري استثمار له عائد مجز على المدى الطويل و حتى يتحقق هذا العائد يجب أن يجب أن تكون هناك ضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد و تطوير أفكار جديدة تسهم في تميز المنظمات.
4. بحلول ما يسمى " مجتمع المعرفة " تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية ،ففي عصر الحرفة العقلية تؤلف المعرفة رأس مال ذو قيمة عالية يحتاج لمن يبحث عنها و يستخرجها و ينشرها في أرجاء المنظمة ، للاستفادة منها في تطوير الإنتاج و الإنتاجية.

[1] سعد علي العنيزي و أحمد علي صالح (2009) ، مرجع سابق ،ص 172 – 175.

5. يمثل رأس المال الفكري المعرفة لدى الموظفين و القدرة العقلية و الإبداع بالإضافة إلى قدراتهم المستثمرة على تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة و سلاح تنافسي.
6. في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة للاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار و أبرز الأدوات التنافسية ، و ذلك لتوفره على الخصائص التالية :

- مورد نادر لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات و أساليب جديدة في الإنتاج و الخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة.
- مورد لا يمكن تقليده لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها و لها بصماتها المميزة و بالتالي يصعب تقليدها.
- مورد لا يمكن إحلال بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التعاون بين الأفراد العاملين و الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة.[1]

الفرع الثاني : دور رأس المال الفكري في المنظمة .

إن موضوع الدور مستمد من علم الاجتماع ، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص من خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين و ينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص و لكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المؤسسات فإنه يحتاج إلى وسيلة يستكشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم ، و يؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي و في ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المؤسسة، و حدد (Harrison & Sullivan) هذه الأدوار بما يأتي :[2]

1. **الأدوار الدفاعية**:و هذه الأخيرة تكمن في النقاط التالية:

- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة.
- حماية حرية التصميم و الإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوى.

[1] صالح ابراهيم يونس الشعباني و سالم خليل العنزي (2013) ، دور المعلومات الكلفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية " دراسة استطلاعية "، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 36 ،العدد 95 ، جامعة الموصل ، العراق ، ص 75.

[2] سعد علي العنزي ، مرجع سابق،ص 177.

2. **الأدوار الهجومية**:و هي تكمن في النقاط التالية:

- توليد العائد طريق .
- المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمؤسسة .
- الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- معرفة المؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و للخدمات و المنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.

المبحث الثاني : مكونات و خصائص رأس المال الفكري و طرق قياسه.

المطلب الأول : مكونات و خصائص رأس المال الفكري

الفرع الأول : مكونات رأس المال الفكري.

لقد تناول المفكرون بالدراسة أبعاد رأس المال الفكري، و قد حاولوا تحديدها في عدد من الأبعاد أو المكونات التي تشكل في مجملها

نماذج فكرية متعددة تصف رأس المال الفكري، و من أبرز المحاولات لوضع نموذج لمكونات رأس المال الفكري ما يلي:

أ. **نموذج توماس ستيوارت Stewart.T**:

إذ حدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاثة مكونات رئيسية، و تعد هذه المكونات محل اتفاق كبير بين مختلف الدراسات التي

تناولت رأس المال الفكري و هي:

1. **رأس المال البشري (Human Capital)**: و هو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار و التجديد في المنظمة و ذلك لما يتمتع

به الأفراد من المقدرة العقلية و المهارات و الخبرات و المعنويات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات و حاجات المستفدين و تفضيلاتهم و تمكين منظماتهم من البقاء و المنافسة [1].

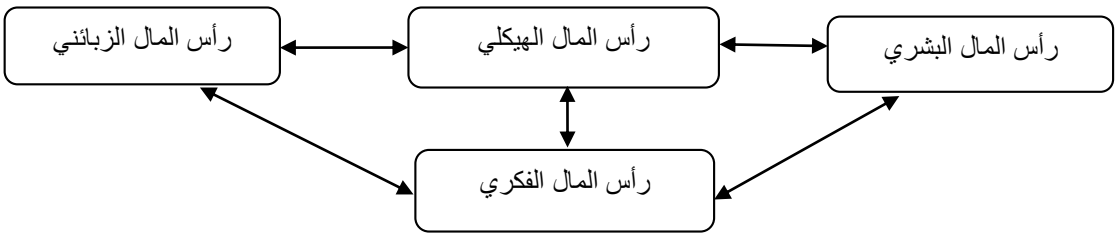
2. **رأس المال الهيكلي أو البنائي (Structural Capital)**: و هو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة التي تلبي متطلبات المستفيدين

من خلال نقل المعرفة و تعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات و حقوق النشر و التأليف،و سمعة المؤسسة،و براءات الاختراع ،و مقاييس الجودة و النوعية المراعية لحاجات المستفيدين.

3. **رأس المال الزبائني** : أو المستفيدين و يشمل رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون،و مشاركة الزبون[2].

الشكل (1–1) : مكونات رأس المال الفكري لدى Stewart

مكونات رأس المال الفكري لدى Stewart



المصدر: Stewart.T Intellectual The New Wealth Of Organization, New York, Doubleday, Currant 1998. P75

[1] خالد حمد أمين مير خان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي ،دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2003 ،ص 26 .

[2] عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري ، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، ديناميك للطباعة الإسكندرية ، 2003، ص 86

ب. نموذج سيفيبي Svaiby [1]:

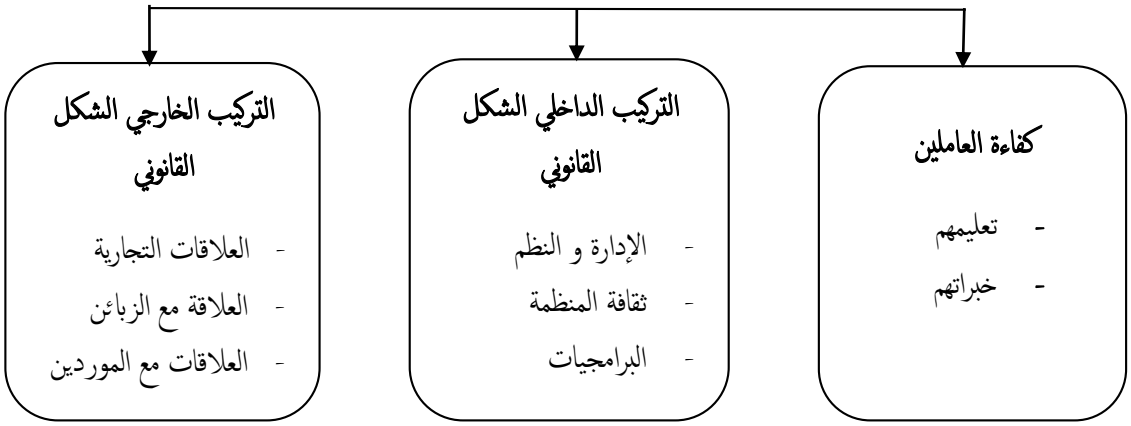
إذ حلل رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

1. كفاءة العاملين و تتضمن تعليمهم و خبراتهم.
2. التركيب الداخلي أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم،ثقافة المنظمة،البرمجيات.
3. التركيب الخارجي أي العلاقة ، العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين .

و فيما يلي نموذج رأس المال الفكري لدى **سيفيبي Svaiby**.

الشكل (1–2): مكونات رأس المال الفكري لدى سيفيبي Svaiby

مكونات رأس المال الفكري لدى سيفيبي Svaiby



المصدر: خالد حمد أمين مير خان، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي،مرجع سابق ،ص 29 .

ت. نموذج سوليفان Sullivan[2]:

[1] خالد حمد أمين مير خان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

[2]Mertins E ,Terblanche F, Building Organizational Culture That Stimulates Creativity &Innovation, European Journal of Innovation management ;Vol 6 n°1,2003,P17

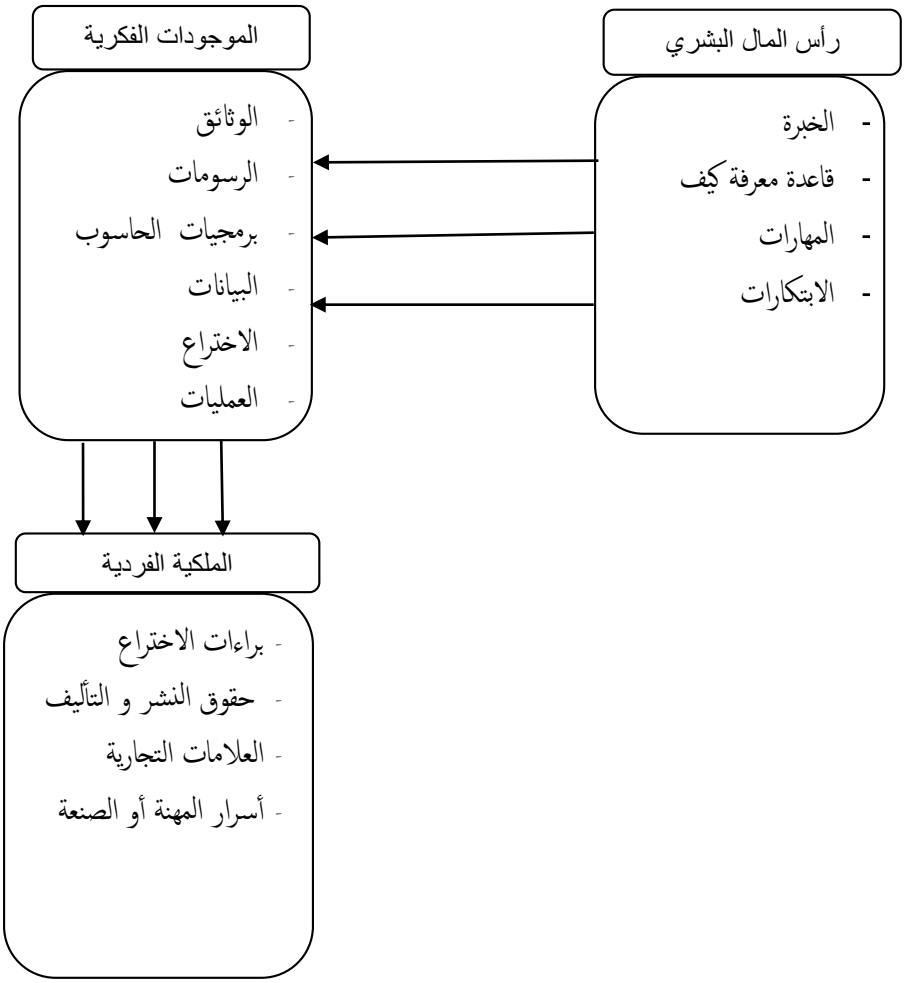
أولى سوليفان أهمية كبيرة لحل مشكلة الزبائن المستفيدين، و أهمية معرفة (How Know) لأنه يراها ذات أهمية بالغة للمنظمة، و قد جاءت مكونات رأس المال الفكري عنده كما يلي :

1. رأس المال البشري (الخبرة،قاعدة معرفة كيف،المهارات ،الابتكارات)
2. الموجودات الفكرية (الوثائق،الرسومات،برمجيات الحاسوب،البيانات،الاختراع،العمليات)
3. الملكية الفكرية (براءات الاختراع، حقوق النشر و التأليف، العلامات التجارية، أسرار المهنة أو الصنعة)

و فيما يلي نموذج مكونات رأس المال الفكري عند سوليفان.

الشكل (1–3): مكونات رأس المال الفكري لدى سوليفان Sullivan

مكونات رأس المال الفكري لدى سوليفان Sullivan



المصدر: Mertins E ,Terblanche F, Building Organizational Culture That Stimulates Creativity &Innovation, European Journal of Innovation management ;Vol 6 n°1,2003,P17

ث. نموذج ادفنسون – سكانديا Edvinson – Skandia[1]:

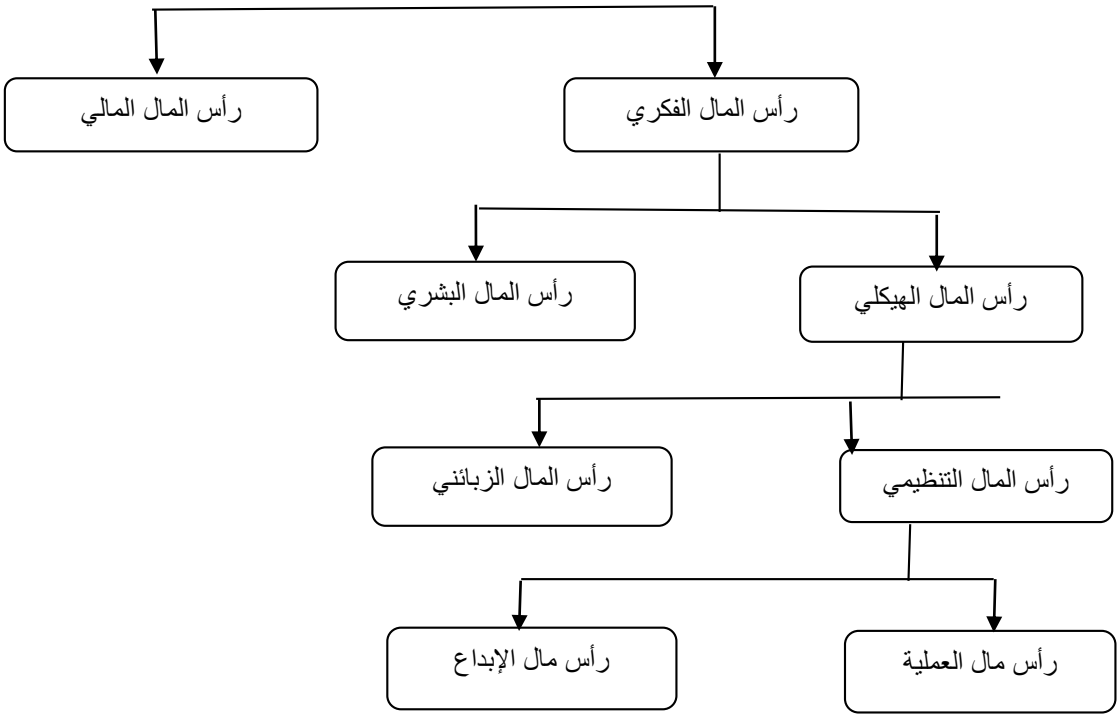
[1] عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري ، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، مرجع سابق ، ص 90 – 92 .

ادفنسون سكانديا هو مدير إدارة رأس المال الفكري في شركة سكانديا، السويدية و قد وضع تقسيما أوضح فيه مكونات رأس المال الفكري،و نسب إلى مؤسسة سكانديا، و هو معروف عالميا بتصنيف سكانديا ،و هو معروف عالميا بتصنيف سكانديا،و هو يعتمد تقسيم رأس المال الفكري على اعتبار أنه يمثل الجسر بين القيمة السوقية للسهم و القيمة الدفترية للموجودات غير الحسية،و القيمة الدفترية تتكون من جزئين، رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ،و رأس المال الهيكلي يتكون من رأس المال المنظمي و رأس المال الزبائني.

الشكل (1–4): مكونات رأس المال الفكري لدى ادفنسون – سكانديا

Edvinson – Skandia

مكونات رأس المال الفكري لدى ادفنسون – سكانديا Edvinson – Skandia



المصدر:خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

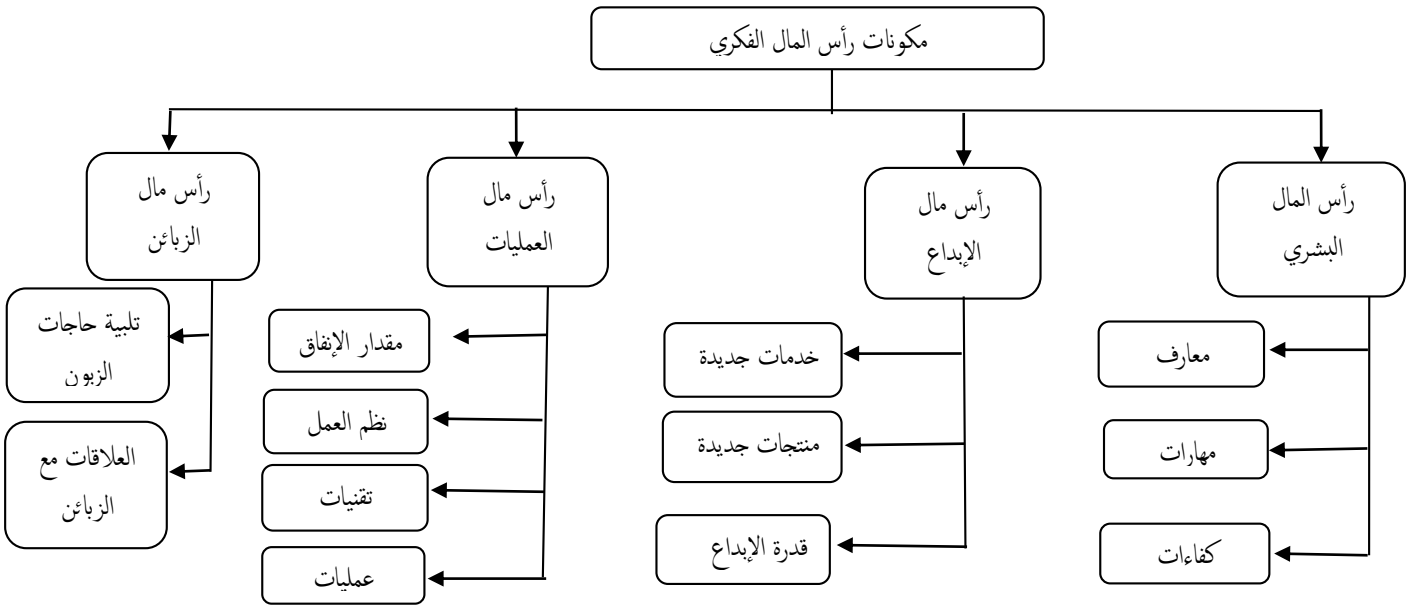
ج. نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير ASTD[1]:

[1]عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري ، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، مرجع سابق ، ص 90 – 92 .

إذ قامت الجمعية الأمريكية للتدريب بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته، و هي حسبها أربعة مكونات أساسية:

1. **رأس المال البشري** : و يتكون من المعارف و المهارات،و كفاءات العاملين في المنظمة.
2. **رأس المال الإبداعي** : يتكون من ثلاثة أجزاء و هي : قدرة المنظمة على الإبداع،و إنتاج منتجات جديدة و تقديم خدمات جديدة.
3. **رأس مال العمليات** : و يتألف من أربعة أجزاء و هي : عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة ، نظم المعلومات و مقدار الإنفاق الفني الإداري .
4. **رأس مال الزبائن** : و يعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن و يتكون من العلاقات مع الزبائن و تلبية حاجاتهم ،فاعلية التسويق و دعم الزبون .

الشكل (1–5): مكونات رأس المال الفكري لدى الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير ASTD



المصدر : عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، مرجع سابق، ص 92

ثمة اتفاق بين مختلف النماذج التي عرضتها الدراسة على أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات، و هي : رأس المال البشري الذي يعبر الذي يعبر عن المهارة و القدرة

الذهنية و مستوى التدريب و الخبرة و غيرها من العوامل ، و رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو البنائي و يشمل القدرات التنظيمية للمنظمة و النظم التي تشكل بنية التنظيم ، و رأس المال الزبائني أو المستفيدين و الذي يعبر عن متغيرات تصف أوجه العلاقة بين المنظمة و المستفيدين من خدماتها، أو المنظمة و عملائها و مورديها .

و مع وجود اتفاق حول المكونات الثلاثة إلا أن هناك فروقا في محتوى تلك المكونات بين مختلف النماذج، و الفرق أحيانا ينشأ من الافتراض الذي يستند إليه النموذج.

الفرع الثاني : خصائص رأس المال الفكري.

لقد اتفق الكثير من الباحثين على إجمال مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري و هي كالآتي [1] :

1. **الخصائص التنظيمية** : و ترتبط بالبيئة التنظيمية و التي تتضمن : تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات التنظيمية، المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، البعد عن المركزية الإدارية.
2. **الخصائص المهنية** : و ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و تتضمن : امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، التدريب الإثرائي.
3. **الخصائص الشخصية و السلوكية** :و ترتبط بالعنصر البشري و بنائه الذاتي و تتضمن الميل إلى تحمل المخاطرة ، و الإقدام على الأعمال

و الأنشطة المجهولة و حب العمل في ظل حالات عدم التأكد، الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)، المبادرة بتقديم أفكار

و مقترحات بناءة،الحسم و عدم التردد في إصدار القرارات ، القدرة على التخمين و حسن البصيرة، الاستقلالية في الفكر و العمل، المثابرة في العمل، و الثقة العالية بالنفس.

[1] الهلالي الشربيني الهلالي (2011) : إدارة رأس المال الفكر ي و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22 ، جامعة المنصورة ، مصر، ص24.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات و من أهمها: [1]

- رأس مال غير ملموس
- من الصعوبة قياسه بدقة.
- سريع الزوال و الفقدان.
- يتزايد بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المنظمة.

و لقد تم الرجوع إلى قوائم الخصائص الشخصية للمتميزين، الموهوبين، المبدعين، المبتكرين، و تبين أن أفضل تقسيم للخصائص يكون تحت المسميات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-1): تقسيم لخصائص رأس المال الفكري

الممارسات	الصفات	الخصائص
يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة،الأعمال، الوظيفة،التشغيلية) و بنسب متباينة.	المستوى الإستراتيجي	**التنظيمية**
يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن هياكل التنظيمية المرنة	نوعية الهيكل	
يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا	الرسمية	
يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير	المركزية	
ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظميو تدريبهم الإثرائي.	التحصيل الأكاديمي	**المهنية**
يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة.	المهارة	
يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.	الخبرة	
يتصف رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة	المخاطرة	

1 محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2008، ص 281

يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد	اللاتأكد	**السلوكية و الشخصية**
يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة	المبادرة	
يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير	الحسم	
يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق	الذكاء	
يبدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس و التبصر	الحدس	
يستفيد رأس المال الفكري من خيرات الآخرين	الانفتاح على الخبرة	
يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل.	المثابرة	
يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس.	الثقة بالنفس	
يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل.	الاستقلالية	
يحسن رأس المال الفكري الدعابة و السخرية، و يفهم النكات و يستمتع بها أكثر من غيره.	روح المرح	

المصدر : عمار السامرائي، أهمية الإفصاح و الشفافية للمحتوى المعلوماتي للقوائم المالية عن الاستثمار برأس المال الفكري،كتاب الأبحاث العلمية للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال : رأس المال البشري في في اقتصاد المعرفة،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة،الأردن،22-24 أفريل 2013، ص 932.

المطلب الثاني:طرق قياس رأس المال الفكري وأهمية قياسه.

إن رأس المال الفكر يعندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة و فاعلية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

الفرع الأول : قياس رأس المال الفكري :

فيما يلي نستعرض أهم الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري:

- **الطرقة الأولى : معادلة توبين (Tobin's):**

حيث تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال كما يتضح مما يلي :

القيمة السوقية للمنظمة

تكلفة الإحلال لأصول المنظمة

القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال =

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المنظمة لإرباح نتيجة استثمارها في رأس المال الفكري، و تساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة و فاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى. إلا أن الانتقاد الموجه لهذه الطريقة أنها تساهم في قياس رأس المال الفكري لكنها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس و تقييم الأصول الفكرية.[1]

- **الطريقة الثانية : القيمة السوقية و القيمة الدفترية للشركة :**

و يستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة – القيمة الدفترية

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلا 5 دنانير و قيمته الحالية هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري = 10- 5 = 5 دنانير.

من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي :

- أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية و بالتالي ليس لها قيمة سوقية، و ليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.

[1] محمد عبده حافظ (2011) : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،مصر ،الطبعة الأولى ص 246.

- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا.
- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات، إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية في تزايد كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.
- إن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تولد الفرق. [1]

- **الطريقة الثالثة: بطاقة الدرجات المتوازنة:**[2]

لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton)ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة

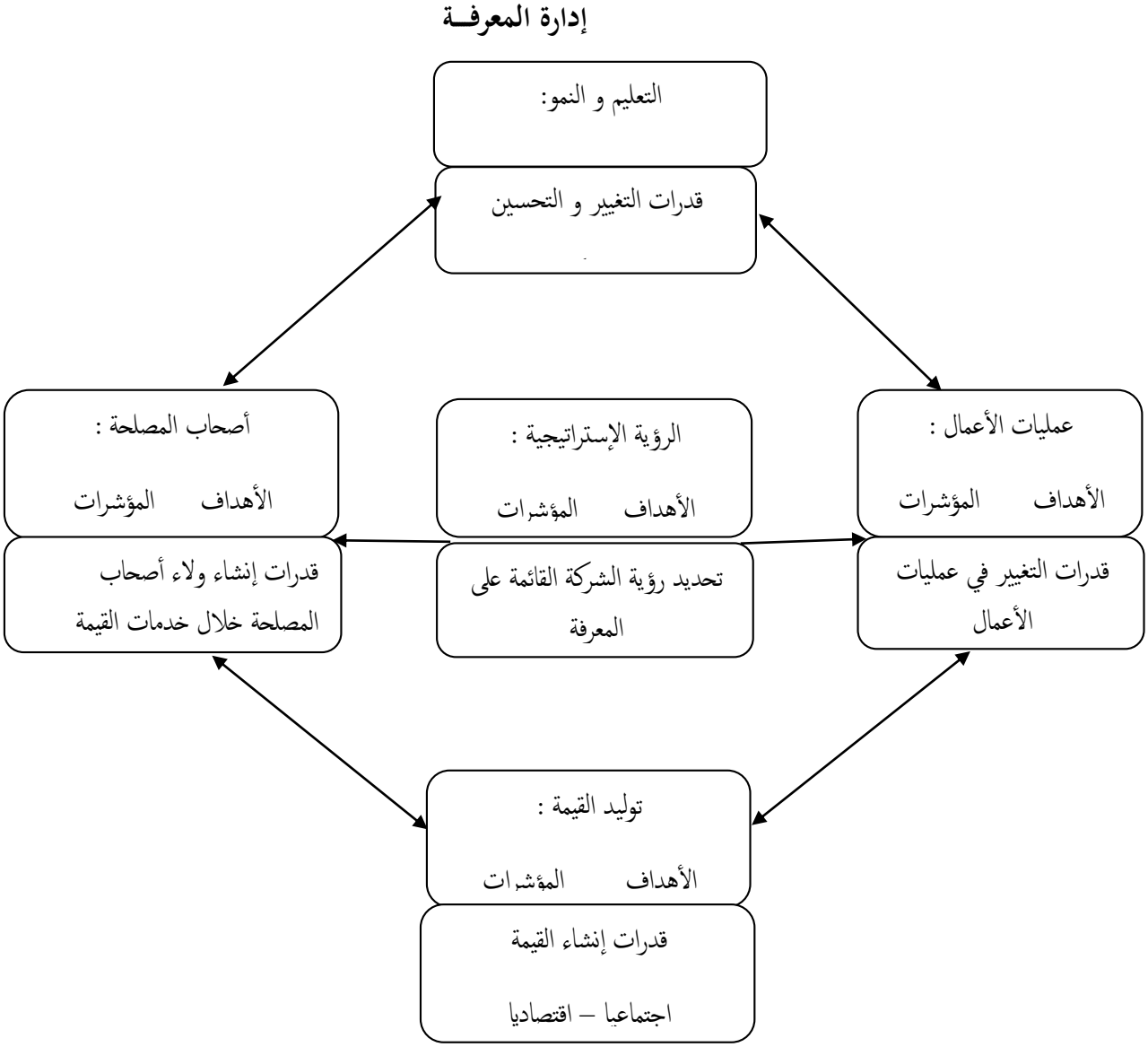
و اللاملموسة، و يتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي : توليد القيمة،عمليات الأعمال،أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة و عملها) ، التعلم

و النمو،لقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة ، إن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري و هذا يفرض تغير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك و الشكل التالي يوضح ذلك.

[1] نجم عبود نجم (2008) : إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية ،ص 311 – 312 .

[2] نجم عبود نجم (2008) : إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره ،ص 314 .

الشكل (1–6): بطاقة الدرجات المتوازنة



المصدر :نجم عبود نجم (2008) : إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الثانية ،ص 314 .

إدارة الموازنــة و التكلفة

إن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقيات المخرجات ، العمليات، و المدخلات ليتم اختيار أكثر المعايير و المقاييس ملائمة. مما يساعد على تحديدهذه المعايير بطريقة أدق و أفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة، و الواقع أن كل منظمة لابد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس و تقييم رأس مالها الفكري و أصولها المعرفية بالاعتماد على خصوصية أعمالها و مدخلاتها و عملياتها و نتائجها،و تظل ملاحظة هامة فيما يتعلق بهذه الطريقة و هي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري،

و هذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة إلى أداة جديدة للرقابة. [1]

و تعتمد فكرة البطاقة على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة و أعمالها و ذلك بمراعاة الاعتبارات التالية : [2]

- **البعد الزمني** : حيث تركز العملية على ثلاثة أبعاد زمنيةهي الأمس و اليوم و الغد.
- **البعد المالي و غير المالي** : حيث يتم مراقبة الجوانب المالية و غير المالية الرئيسية للمنظمة.
- **البعد الإستراتيجي** : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المنظمة و إستراتيجيتها طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

الطريقة الرابعة: القيمة الاقتصادية المضافة :

يعد هذا النموذج الذي قدمه (Tomas Stewart)عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على نحو مباشر، و إنما يؤكد على ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك

[1] نجم عبود نجم (2010) : إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن، الطبعة العربية ،ص 234.
[2] الهلالي الشربيني الهلالي (2011): مرجع سبق ذكره ، ص 35 – 36 .

سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، و هو في الأساس أداة تحليلية و قياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة و تقييمه ، و أيضا مقياسا يربط بين الأداة و التخطيط المالي، و يتم فيه احتساب القيمة الاقتصادية من خلال المعادلة التالية : القيمة الاقتصادية المضافة =

صافي المبيعات – نفقات التشغيل (العمليات) – الضرائب – الرسوم الرأسمالية.

و من الواضح أن هذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الأصول غير الملموسة، و عليه فإن هذا النموذج يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشرا فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجا أم لا ؟ و بمعنى آخر فإنه يشير على نحو غير مباشر إلى معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة .

- **الطريقة الخامسة: طريقة قياس رأس المال الفكري المباشر:**

و تعد من أدق الطرق و الآليات لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له،

و حالما تحدد هذه المكونات بدقة يمكن تقييمها بشكل مباشر، إن هذا النموذج يركز على مكونات أصول السوق مثل رضا الزبون و ولائه، الأصول المعنوية مثل براءة الاختراع، الأصول التقنية مثل المعرفة ، الأصول البشرية مثل التعلم و التدريب، الأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات، و عندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى المنظمة المراد قياس رأس مالها الفكري، يكون بالإمكان التعرف على قيمة رأس مالها الفكري . [1]

الفرع الثاني : أهمية قياس رأس المال الفكري

إن لعملية قياس رأس المال الفكري أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات حيث تحقق عدة فوائد أهمها .[2]

- يساعد على فهم أفضل للأصول غير المالية و أهميتها في خلق القيمة للمنظمة.
- يحقق إدارة أفضل لرأس المال الفكري.

[1]صلاح مهدي الكواز (2013): إشكالية تكييف المبادئ و المفاهيم المحاسبية للقياس و الإفصاح عن رأس المال المعرفي و الحلول المقترحة " دراسة ميدانية "، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 94، جامعة كربلاء، العراق، ص 91.

[2]رمضان الشراح / تركي الشمري،رأس المال الفكري للمنظمات الأعمال (مفهومه– قياسه– آثاره – تنميته) مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية يومي:2 – 3 ديسمبر 2008 ، جامعة سعد دحلب– البليدة ، ص 8 – 9 .

- زيادة الشفافية و الإمكانيات للتقارير الداخلية والخارجية.
- يعد إحدى وسائل التقييم لقوة وصفه للعمل.
- الاستغلال الجيد للملكية الفكرية و براءات الاختراع و اتفاقيات الترخيص و البرامج المتطورة خاصة التي تساهم في تدعيم المزايا التنافسية.
- زيادة العائد المالي على معرفة الأفراد و قدراتهم.
- الاستغلال الجيد لرأس المال البشري في المؤسسة.
- يفيد في تطوير شبكة العمل بالمؤسسة و التي تساهم في الربحية المستقبلية.

و تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يأتي : [1]

- ضرورة قياس قيمة المنظمة و أدائها بصورة دقيقة و كاملة خصوصا في مجتمعات تتعاظم فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج و من قيمة المنظمة.
- عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمنظمات على قياس

و تقدير قيمة رأس المال الفكري لها، و الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها،مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية

قياس رأس المال الفكري للمنظمات.

المطلب الثالث : أبعاد رأس المال الفكري و مشكلات قياسه.

الفرع الأول : أبعاد رأس المال الفكري

من أهم أبعاد رأس المال الفكري التي نالت اهتمام أغلب الباحثين في مجال الأدب الإداري، نجد ما يلي : [2]

1- الاستقطاب : و هو النشاط الذي بموجب يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها و اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة.

[1] أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري و أثره على المنشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية ، ص 09،متوفر على الموقع الالكتروني:// http: www.hrdiscussion.com/downloadfile تاريخ 2021/07/01.

[2] حسين ليث سعد الله (2007)، رأس المال الفكري و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،الجزائر،جامعة شلف،كلية العلوم الإقتصادية ، ص 10 .

2- الصناعة: إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة و المهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات و المعرفة،و بالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية.

3- التنشيط: لابد من استخدام المعلومات و المعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار.

4- المحـافظة: هناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المـادي و المعنـوي

و التصدي للتقادم التنظيمي.

5- الاهتمام بالمستفيدين : يمثل الزبائن محور اهتمامعمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية،و على المنظمة تفهم احتياجاتهم و تلبية رغباتهم

و توقعاتهم .

6- التدريب و التطويـر : إن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة .

الفرع الثاني : مشكلات قياس رأس المال الفكري .

إن هذه المشاكل تكمن في النقاط التالية : [1]

1. **تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية** : و هذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة و القدرات المتجسدة في أعمال الشركة.
2. **تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد** : و هذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة و مدى اعتمادها على المعرفة كمورد أساسي، مع الأخذ بعين الاعتبار،أن الشركات يمكن أن تصنف إلى شركات معرفية صرفة (كالاستشارات،الجامعات) ، و شركات كثيفة المعرفة (كالمستشفيات و المصارف) ، إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية و الكيميائية) و شركات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل هذا التدرج من الشركات الأكثر إلى الأقل اعتمادا على المعرفة يشير إلى تعاظم قيمة الموارد الفكرية في الأولى و انخفاضها الكبير في الأخيرة .

[1] عبد الستار حسين يوسغن (2005)، محاضرات في دراسة و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن ، ص 17 – 18 .

3. التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد و تداخلها مع الموارد الأخرى :

لقد وضع دانييل أندرسن (D.Anderissen) ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس و تقييم اللاملموسات و هي :

أ. **مشكلة التحديد (Identification Problem)** : المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها و أهميتها في أعمال الشركة و تميزها.

ب. **مشكلة إسقاط الدخل (Income Projection Problem)** : المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية و ما يرتبط بها من عدم التأكد و أبعاد ذاتية.

ت. **مشكلة قمع الدخل (Income Funnel Problem)** : و هذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة و غير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح و نتائج الأعمال.

ث. **مشكلة تخصيص الدخل (Income Allocation Problem)** : إن مشكلة قمع الدخل و تعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة و منها الموارد الفكرية.

ج. **مشكلة تقدير الوقت المفيد (Useful Life EstimationProblem) في تحليل الدخل:** إن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة و منها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال.

ح. **مشكلة رسملة الدخل (Income Capitalization Problem)** : بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي، لابد تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم.

المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في المنظمة، لأنه العامل الرئيسي للابتكار و الإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام ، من أجل ضمان استثماره الجيد و المحافظة عليه،و نتناول فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري .

المطلب الأول : تعريف و أهمية إدارة رأس المال الفكري و عملياتها.

الفرع الأول : تعريف إدارة رأس المال الفكري

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها "الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس المال الفكري، كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية و تدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية)،و على المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة و السياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم و طاقاتهم، و العمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية و الخارجية" .

كما يرى **Stewart** أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها "إستراتيجية النجاح في المستقبل و التي تبحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها و استخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها و تحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل".

و يشير **Schermer** إلى انه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري من منظور القيمة المضافة على أنها " العملية التي تسعى للحصول على المعرفة و الابتكار و التميز و استخلاص القيمة المضافة منها و ذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز، و دعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمنظمة".

و يرى **Gibson** أن إدارة رأس المال الفكري تمثل " عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين و ثقافة المنظمة،و هيكلها الإداري

و نظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل ".[1]

و مما سبق من تعريفات نستطيع القول أن إدارة رأس المال الفكري ننطلق بداية بمدى إدراك المنظمة لرأسمالها الفكري(رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العملاء)، و من ثم تطبيق مجموعة من الأساليب ،و الممارسات الإدارية،التي من شأنها أن تسهم في الاستفادة القصوى من رأسمالها البشري المتميز و بالتالي تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمنظمة (رأس المال الهيكلي)،بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر العوائد من الأصول العلائقية (رأس مال العملاء) للمنظمة.

الفرع الثاني : أهمية إدارة رأس المال الفكري

- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف و تدعيم تدفق القدرات المعرفية أو التنظيمية للأفراد.
- تمكين هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمات، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة.
- اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة و من ثم تعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.[2]

الفرع الثالث : عمليات إدارة رأس المال الفكري

يتفق مجموعة من الباحثين على ثلاثة عمليات المتمثلة فيما يلي:

أولا : استقطاب رأس المال الفكري

[1] هاني محمد السعيد(2008) : رأس المال الفكري انطلاقة ادارية معاصرة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 61 .

[2] سامية بوبليدر، زهية نواصرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال (دراسة حالة – بنك BADR)، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 08 ماي 45 – قالمة،الجزائر،2012 ،ص 30.

أخذت معظم المنظمات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفء،و قد تم حصر عدد من الإستراتيجيات و هي :

1. **شراء العقول من سوق العمل** : يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة و دعامة أساسية لازدهارها و تطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة،لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الابتداع باستمرار.
2. **شجرة الكفايات** : إن الكفاية تتضمن مكونين : **المعرفي** يتصل بخبرة الفرد و معرفته و مهاراته و كل ما يتصل بجدارته ،و **السلوكي** يتعلق بمجموعةما يقوم به الفرد أثناء أدائه لعمله،و تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخططا يوضح المهارات و المعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.
3. **مراجعة منظمات المعرفة و التعلم**: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على المنظمات المتعلمة تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب و استقطابهم

و على هذا الأساس رأى **باور 1997** أن زيادة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا، و يتطلب التركيز على الاستقطاب من منظمات سنة أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى. [1].

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري.

مثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية ،و فيما يلي استعراض لبعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري و هي:

[1] فاطمة أمان الله،دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب المسيلة)،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمل، جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر،2018،ص 33.

1. **خريطة المعرفة** : تعرف على أنها : تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، و من ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، و مع من ؟ و أين يمكن أن تجدها؟و على هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، و مستوى الفجوة بداخلها . [1]
2. **بناء الأنسجة الفكرية** : تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد،ليشكل مشروع آخر بمجموعة أخرى ابتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد آخر..
3. **القيادة الذكية** : يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز على التعلم التنظيمي،و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما و أكثر مما يكون معطيا للأوامر،و فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال و المتمثل فيما يلي:
   - **الاستمرار** : لا ينتظر أداء متميز حتى يشيد بموظفيه.
   - **الفورية** : تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.
   - **الإمتاع** : يجعل التقدير ممتعا و صعب النسيان.
   - **الشمولية** : يشجع مديري الأقسام على تقدير عامليهم و تقدير الصغير قبل الكبير.
   - **الدستور**: التقدير لديه دستور و جزء من الثقافة التنظيمية. [2]

المطلب الثاني : خطوات و نماذج إدارة رأس المال الفكري

الفرع الأول : خطوات إدارة رأس المال الفكري.

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية: [3]

[1] مباركي فتحي، دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة – عمر البرناوي CRSTRA)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد بخيضر، بسكرة،الجزائر،2015،ص 38.

[2] مباركي فتحي، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

[3] توماس أ.ستيوارت،ثورة المعرفة رأس المال الفكري،الدار الدولية للإستثمارات الثقافية،2004،ص 125 – 127.

1. **الخطوة الأولى** : تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محركة،و الاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة ، و كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة .
2. **الخطوة الثانية**: تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها،و محاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.
3. **الخطوة الثالثة** : تركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية و استغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلىاستخدام أمثل لرأس المال الفكري و استثماره من أجل زيادة قيمته.
4. **الخطوة الرابعة** : تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، و عمال المعرفة ، و البحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

مما سبق تظهر أهمية الخطوات السابقة في إدارة رأس المال الفكري و محاولة استغلاله أحسن استغلال من أجل تحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المنظمات.

الفرع الثاني : نماذج إدارة رأس المال الفكري.

إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة،لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة و السيطرة، و تواجهها بالمقاومة و الرفض،ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه الأصول الفكرية و اندماجها،و ضمان استثمارها و المحافظة عليها،و قد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري،و أهم هذه النماذج ما يلي :

أولاً : نموذج (Stewart 1997): حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية :[1]

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها،و زبائنها و مورديها و على المدى الطويل.
- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، و تعزيز فرق العمل.

[1] خالد حمد أمين مير خان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري،و إعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف ،إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الإبتكارية و دعم الأفكار الإبداعية.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا.
- ضرورة إتمام هيكلة رأس المال الفكري،و ذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى استخدامها للأغراض الضرورية.

ثانياً : نموذج (Daniel):يضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي:[1]

1. **البدء بالإستراتيجية** : و تشتمل على تحديد المعرفة في العمل،و بيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
2. **تقييم استراتيجيات المنافسين** : و الموجودات الفكرية التي يمتلكونها و فهم البيئة التنافسية.
3. **فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية**: ماذا تملك ؟ و ماذا تستخدم ؟ و إلى أين تعود ؟
4. **تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها و ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها**:و هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم و تحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملئ الثغرات الإستراتيجية و مواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية.
5. **تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية**: و تصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها و أهميتها.

ثالثاً : نموذج (Drucker):حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي :[2]

1- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن ،ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم،و حثهم على تبادل المعرفة و المعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

[1] نغم حسين نعمة عبيد،أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي،دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص 35.

[2] Drucher,P,F,Study : Knowledge worker productivity : The biggest challenge, California Management Review,vol.41,n°.2,1999 ; P60

2- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من موجودات و التخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

رابعاً : نموذج(Leonard & Strauss):و قدقدم نموذجه وفق الآتي :[1]

1. تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم،و برمجيات الحاسوب.
2. التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية و باعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
3. تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
4. المنظمات المقلوبة ،و ذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية و إعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
5. تكوين شبكات فردية: و هي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت و ذلك من خلال جمع الأفراد معالحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.

خامساً : نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري:حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس المال الفكري و تتمثل في : [2]

1. الاستكشاف الاستراتيجي، و المتضمن تحديد مصادر المعرفة و مجالاتها من منظور استراتيجي و تشخيص فجوات المعرفة و الحاجات المعرفية و تنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية.
2. تمكين التعلم، يتضمن تهيئة المناخ و الظروف التي تشجع على التراكم المعرفي.
3. تحفيز التعلم،و يشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي و التعلم.

[1]Leonard & Strauss, Intellectuel Capital, Forbes, 1999, P 01

[2]عاشور أحمد صقر، إدارة رأس المال المعرفي: إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد و العشرين، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع و التجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة، يومي 06-08 نوفمبر، 2000 ، ص 14.

4. بناء الذاكرة المؤسسية، يوجه نحو تنمية وسائل و آليات الرصد و التحقيق و التوثيق و التسجيل و الاختزان و الاسترجاع للتعلم و المعرفة المتراكمة.
5. تحفيز المشاركة المؤسسية، يوجه كذلك نحو تنمية وسائل و آليات ميسرة للاتصال و التفاعل المعرفي عبر الأفراد و الجماعات و المستويات.
6. قياس المعرفة، و يتضمن قياس المكونات المعرفية و الرد المعرفي.
7. ترسيخ المخزون المعرفي،و يشير إلى حصر و جرد و تصنيف مخزون المعرفة المتراكمة (حصر و جرد مكونات رأس المال الفكري المعرفي).
8. بث المعرفة، و تتجه نحو تنمية آليات ووسائل لبث المعرفة و توزيعها و نشرها.
9. تنمية القيمة المعرفية،و تشير إلى تنمية و توفير الفرص و المجالات لتطبيق و توظيف المعارف المتراكمة لخلق و تنمية القيمة و تحسين الأداء المنظمي.
10. تقييم النواتج المعرفية، و تتضمن تقييم نواتج و توابع تطبيق المعرفة في المنظمة.

سادساً : نموذج (Quinn,et Al) لإدارة رأس المال الفكري و يتكون من :[1]

1. السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية و التي يساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.
2. كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية.
3. المشاركة بالمعلومات و تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة و ينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية.
4. التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري.
5. استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة و تحل عند الانتهاء من المهمة.

[1]Quinn.J.B ,Anderson,P.and Finkelstein,S..Managing Proffeddional Intellect : Making The Most of The Best,Harvard Business Review, 1996, PP 71 – 81 .128

و انطلاقا من النماذج السابقة يمكن القول أن عمليات إدارة رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية السريعة،و اكتساب المكانة المناسبة للمنظمة و ذلك لأنه مصدر المعرفة و الأفكار المبدعة،فالأهمية ليست في امتلاك رأس المال فحسب ،بل في الكيفية التي يتم إدارته بها إدارة كفؤة.

المطلب الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه

يتطلب بناء المنظمة و الارتقاء بها وجود أصول فكرية لذا ارتبط نجاح المنظمات بقدرتها على بناء رأس ما فكري و المحافظة عليه في ظل المحيط المتغير و هذا ما سنحاول توضيحه.

الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

تحتاج منظمات اليوم إلى العاملين الذين يملكون مخزونا أوسع من المعارف و المهارات، و الذين بمقدورهم أن يبتكروا لمنظماتهم في المستقبل، و هذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، لأن هذه الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكانياتها و قدراتها الحقيقية.

لقد تعددت الصيغ التنظيمية و المعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري فظهور الإمكانيات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المخلات الفكرية[1] .

1. **توسيع الذكاء:**

لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح، و حسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي التعلم و التسبيب و معالجة الرموز [2].

2. **تشجيع الابتكار و التجديد :**

الذي يتأتى من خلال ما يلي :

[1]Miller.G. Intellectual Capital : Tommorrow's Asset ,To Day's Challege.1998, P 02

[2] Lynch.R.Hicks.J,Corperate Strategy ,2nd Editionprentice Hall.2000, P 184

- إعادة تعريف المشكلة و تحديدها و عدم الاكتفاء بالمسلمات و المبادئ السائدة.
- غربلة الأفكار و التفريق بين جيدها و رديئها.
- الصير عند مواجهة العقبات و تقبل المخاطرة.
- التركيز في نقاط القوة و التخلص من نقاط الضعف.
- النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، و التفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.
- الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة و لكن في نظرتها إلى تلك البيئة.

3. ممارسة التكامل في العلاقات :

و هذا من خلال التعاون وتوحيد الأفكار و الأقوال و الأعمال، و هذا ما أكدته مؤسسة (Hewlett-Packard)حيث أن الاختلاف الرئيسي بين فرق العمل الناجحة و الفرق التي تؤدي نتائج مرضية هو ليس في المستويات الإدراكية و المعرفيةو إنما له علاقة بالتعاون بين العاملين و قد أوضح رئيس مؤسسة (Monsanto) أن العلاقة التكاملية بين العاملين يمكن أن تكون قاعدة للميزة الإستراتيجية لأن العلاقات التعاونية ضرورية لخلق المعرفة بشكل أسرع.

الفرع الثاني : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

برزت عدة دراسات في هذا السياق فقد بلغ عدد الكتب و الباحثين في هذا المجال 30 بواقع 14 باحثا عربيا و 18 أجنبيا، أي بنسبة 47 % 53 % على التوالي [1] .

و قد أسفرت نتائج الدراسات على وجود بعض الأساليب الحاصلة على أعلى النسب و المتكررة في مختلف دراساتهم، نذكر منها ما يلي :

1. تنشيط الحافز المادي و الاعتباري:

هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و كذا الاجتماعية، و ترشده إلى سلوك معين

و يتجمد هذا في :

[1] عادل حرشوش المفرجي ، رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه ، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

- الجوانب المادية كالأجور، المكافآت و مشاركة الأرباح.
- الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة، كلمات الشكر و التقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف.[1]
- الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع ،مع تقديم الخدمات الطبية لهم،توفير السكن،فرص إكمال الدراسات العليا.

2. التصدي للتقادم التنظيمي :

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، و خبراته باستمرار ،و تخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد الحاصل في حقل اختصاصه [2].

في حين التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانات، و كذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات.كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا و هي :

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية، و كذا الفنية.
- تقادم القدرات و يظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.
- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات،العادات الاجتماعية، و يتم ملاحظة ذلك من خلال إجراءتقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء، و يكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي [3].

3. مواجهة الإحباط التنظيمي:

يرى **Flippo** أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط.

[1] مدحت محمد أبو النصر،بناء و تدعيم الولاء المؤسسي ،انتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،2005،ص 45

[2] Luthains,F,Organisational Behavior,4.Ed.Mc.Graw-Hill.New York.1985

[3] عادل حرشوش المفرجي ، رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه ، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

كما يعرفه الدباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها [1].

كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في:

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي،تخريب الآلات.
- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر،القلق و الاكتئاب..
- مظاهر تنظيمية تضم الغياب،ارتفاع معدل دوران العمل،ارتفاع نسبة الشكاوي،ضعف الانتماء و الولاء.

و يتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين و الآخر،إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين و التحدث معهم،تقويم الأداء، و من ثم محاولة إشباع مختلف حاجاتهم، و كذا محاولة إرضائهم.

4. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية ، اجتماعية تسيطر على الفرد و تجعله غريبا و بعيدا عن نواحي عمله و يعبر عنه **الصائغ** كما يلي :

الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط و البيئة، أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة ،كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز،محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا في متطلباتهم و هو ما يمكن المنظمة من احتواء هذا الاغتراب.

إن ما يهمنا هنا هو أن المبتكرين و المبدعين، و كذا أصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنهم برأس المال الفكري هم الأكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ و أراء جديدة،كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم و هو ما جعل **Arnold** يطالب بضرورة المحافظة عليهم بقوله : كان و لا يزال و سيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقة للأمة،و الوطن في حالة رعايتهم و استثمار إبداعهم و عدم غربتهم[2].

[1] الصباغ عصام عبد الوهاب ،إدارة الأفراد،مطبعة الخلود،بغداد،2003،ص33.

[2]Engineers,American Socialogical Review Bureaucracy.Alient Among.Industrial And Scientists.Arnoldg.Profesional Industrie.Vol.323.N 5.1975 ,P22

5. تعزيز التميز التنظيمي :

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع،الابتكار،العمل بروح الفريق،احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة و البقاء.

خلاصة الفصل

من خلال تعرضنا للإطار النظري لرأس المال الفكري تبين أن رأس المال الفكري يعبر بصورة أساسية عن الأصول المعرفية و الأصول غير المادية للمؤسسة، كما أن هناك مجموعة من النماذج التحليلية التي تفسر تركيبة رأس المال الفكري بدرجة عالية من التشابه.

منذ أن أطلق Tomas Stewart عام 1997 مصطلح رأس المال الفكري و إلى حد الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد لرأس المال الفكري، و لكنهم متفقون على نقطة جوهرية في تعريفهم ارأس المال الفكري تتمثل في أن هذا المورد يرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق القيمة كما يلاحظ ثلاثة عناصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بكل التعاريف هي : أنه مورد غير ملموس،و أنه المعرفة الخالقة للقيمة، و أخيرا يعكس تأثيرات الخبرات المتراكمة، مما يعني أن جميع تعريفات رأس المال الفكري تستبعد كل ما لا يتصل بالموجودات غير الملموسة.

كما نستنتج كذلك أن هناك اتفاق على مكونات رأس المال الفكري ، و يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة و مجمعة من المعارف، كل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في

دائرة اهتماماته ، و أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر بشكل أساسي في ثلاث مكونات و هي رأس المال البشري،و الذي يمثل المهارات و القدرات العقلية و مستوى التدريب و غيرها، و رأس المال الهيكلي و يعبر على القدرات التنظيمية

و النظم التي تمثل بنية المنظمة، و رأس المال العلائقي و يشمل علاقة المنظمة مع المجتمع المحلي و المستفيدين من خدماتها و الموردين أو الحلفاء الإستراتيجيين لقياس رأس المال البشري.

كما نستنتج أيضا أن المنظمات تسعى بكافة السبل للعمل على الاهتمام بالأفكار و المعرفة و الخبرات الكامنة داخل المنظمة، سواء من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها من عملاء ، و محاولة الاستفادة من كم المعلومات و الأفكار الواردة منها ،و إعادة صياغتها بشكل يخدم أهداف هذه المنظمات ، كما يجب عليها إدراك أن هذه المعلومات و الخبرات تمثل الآن ثروة و رأس مال فكري لها.

الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تمهيد:

أدى تشابك عوامل التغيير والتجديد في جميع المجالات إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب تنافسية جديدة تمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنيات المعلومات الحديثة، هذه الأساليب مبنية على قناعة تامة هي أن التعلم هو المفتاح الأساسي لكفاءة العمل الإداري، ونتيجة لهذه القناعة ظهرت المنظمات المتعلمة وتوسعت.

فالمنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات و توليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي.**
- **المبحث الثاني:عموميات حول المنظمة المتعلمة.**
- **المبحث الثالث:دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.**

المبحث الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي.

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية يمكن أن يسهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير، ودعم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيا مشتركة.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي.

قبل التطرق إلى التعلم التنظيمي يجب أولا التطرق إلى التعلم وخصائصه ومستوياته.

الفرع الأول: مفهوم التعلم.

فيما يلي مجموعة من التعاريف حول التعلم وهي:

- التعلم هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول إن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم[1].
- إن التعلم تغير شبه دائم في سلوك الكائن الحي نتيجة للخبرة والممارسة والتدريب[2].
- يعرف التعلم بأنه التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والذي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى[3].
- ويعرف كذلك بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم في السلوك ونتائج العمل[4].

الفرع الثاني: خصائص التعلم.

للتعلم عدة خصائص نذكر منها ما يلي[5]:

---

[1]. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

[2]. عبد اللطيف حسن فرج، تحفيز التعليم، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 06.

[3]. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 123.

[4]. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 19.

[5]. حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى النظمات المتعلمة دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بتلمسان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 36-37.

- التعلم هو عملية تفاعل تنفيذي (بين الطرفين يتعلمان من بعض) وتفاعل اجتماعي (يتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد).
- إن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وهو ما يظهر عند اعتماد المنظمة لأي مشروع جيديد.
- إنه يحقق الرضا الذاتي للأفراد حيث أن محتوى التعلم يثير التحفيز الذاتي للتعلم من خلال تحسين ظروف العمل، وضمان أحسن الظروف لتشجيع التعلم.
- التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم.

الفرع الثالث: مستويات التعلم.

يرتكز التعلم على ثلاثة مستويات تتمثل فيما يلي[1]:

- **أولا: المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنية ورسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي).وأوقات التعلم غيرالرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات...).
- **ثانيا: المستوى الجماعي:** يعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازمة في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأمر وإنما المتابعة وتسهيل عملية التعلم.
- **ثالثا: المستوى التنظيمي:** يعني أن المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجية والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب مشكلات في العمل اليومي.

[1]. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

الفرع الرابع: تعريف التعلم التنظيمي.

يتعلق التعلم التنظيمي بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب معارف جديدة من طرف المنظمة، فهذا المفهوم مرتبط بنفس الاهتمامات الخاصة بتطوير الكفاءات، فهو يمثل ضرورة إلتزام المنظمة بالتعلم من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، و من أهم التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال التعلم التنظيمي.

- **التعريف الأول**: حسب Argyris et schon يعرف بأنها العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم، المنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة، (معلومات، مهارات، تقنيات، أو ممارسات)[1].
- **التعريف الثاني**: حسب Thomas & Alle يعرف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر[2].
- **التعريف الثالث**: هو القدرة المنظمة على تحسين وتنظيم فعالية نشاطها، إلا أنه لا وجود للتعلم التنظيمي بدون تعلم فردي[3].
- **التعريف الرابع**: يعرف هربت سيمون التعلم التنظيمي على أنه: التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد، وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية[4].

وعلى ضوء مما سبق من التعاريف يمكن الوصول إلى أن: التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتمييز."

---

[1]. حوحو مصطفى، عبد الحق العشاشي، المنظمات المتعلمة النشأة، البناء والإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 96.

[2]. فاطمة الزهراء كرارشة، يوسف زدام، المنظمة المتعلمة نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، 13 جويلية 2018، ص 324.

[3] . *Leblanc Adeline, Abel Marie-Héléne et Lenne Dominique, (2007) Application des principes de l'apprentissage organisation au projet MEMORAe environnements informatiques pour l'apprentissage Humain lausanne, p 336.*

[4]. عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفرع الخامس: خصائص التعلم التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة للتعلم التنظيمي تم التواصل إلى عدد من الخصائص التي يحملها هذا الأخير (التعلم التنظيمي) نوجزها فيما يلي[1]:

- عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة.
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.
- التعلم التنظيمي نشاط هادف للتعلم المستمر.
- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة.

المطلب الثاني: مبررات،نطاق و أساليب التعلم التنظيمي

الفرع الأول : مبررات التعلم التنظيمي.

سوف نذكر بعض المبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على النحو التالي[2]:

- **الانفجار المعرفي المتسارع:** وذلك على جميع النواحي، فكثيرا ما نسمع عن اختراعات واكتشافات وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم.
- **التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص:** لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الإطلاع والوصول إلى المعرفة، من أي مكان.
- **التنافس بين المنظمات:** حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص، في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم التنظيمي والتركيز عليه.
- **التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية:** وهذا ما يشهده العالم، والذي صار يفرض التكيف مع مطالب الأفراد، بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم.

[1]. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2011، ص

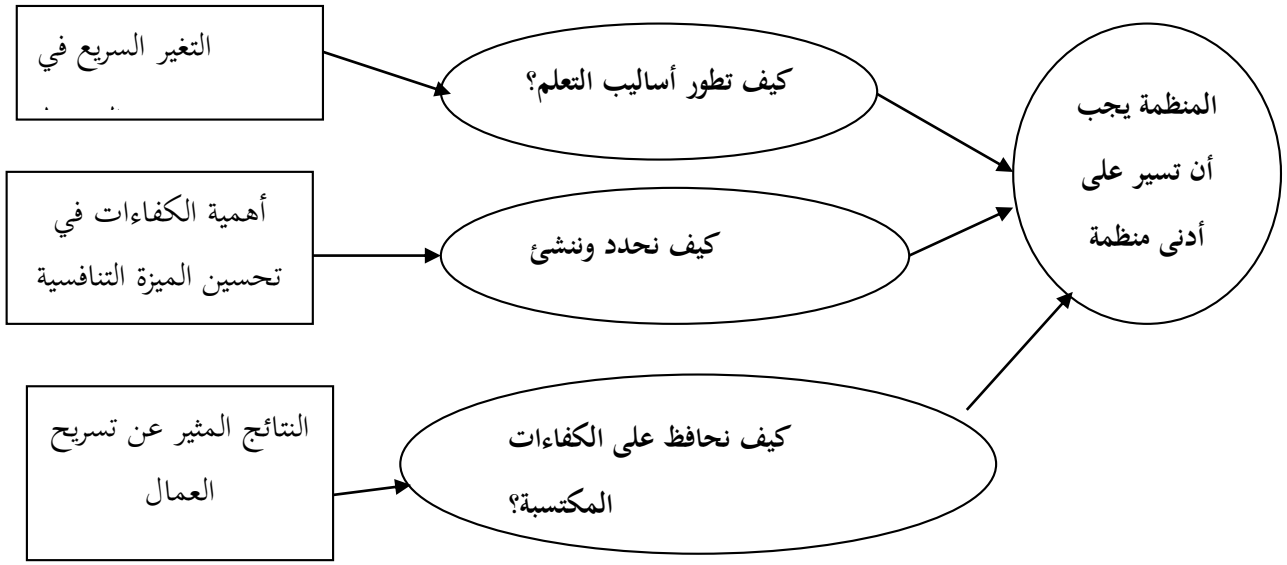
[2].صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 99-100.

- **قيام الاقتصاد والمنظمات على المعرفة:** حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي رأس المال الفكري، حيث تنفق المنظمات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير، وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية، ولا بد من نشر هذه المعرفة، ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.
- **النظر للعلم على أنه وسيلة مهمة للابتكار:** حيث أنه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.
- **التطور السريع:** وبالأخص في وسائل تقنيات الإنتاج، حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

ومن هنا يمكن القول أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يسهم بشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الايجابية وتدعيمها وتوظيفها، وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار، ونشر المعرفة وتقاسمها بين الجميع سواء العاملين أو المتعاملين مع المنظمة للاستفادة منهم، لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم والتصرف حيالها، وبالتالي تسهم في تميز المنظمة وتحقق لها الميزة التنافسية.

من خلال هاته المبررات يمكن أن نستنتج أهمية التعلم التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2–1): أهمية التعلم التنظيمي.



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ومن خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية التعلم التنظيمي تمكن من فكر ومعرفة ونظرية وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا الاستمرار والبقاء فقط، لما إذا كان يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف، وفي إثراءه وتطويره، بالإضافة إلى معرفة جديدة أو اكتشاف وتقنية يتم تطبيقها[1].

الفرع الثاني: نطاق التعلم التنظيمي.

ويندرج هذا فيما يلي[2]:

- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه واستحضاره وإخضاعه للتحليل، والدراسة والبحث من أجل وضع استراتيجيات مناسبة لضمان الاستمرار والبقاء.
- المحافظة على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما لديها من طاقات خاصة وقوى بشرية عاملة، تعمل لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

[1]. عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2]. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

– أن لدى المنظمة عناصر كثيرة من طاقات وقدرات كامنة، وعناصر القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، لإعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات المرسومة للوصول إلى التميز.

الفرع الثالث: أساليب التعلم التنظيمي.

للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها ايجابياتها وسلبياتها، وأن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية، ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، تتمثل بالأسلوبين الآتيين[1]:

1. **التعلم أحادي الاتجاه:** وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملين من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارستهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملين على ممارسة وتكرار نفس الأفعال، والتي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في مواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك، فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.
2. **التعلم مزدوج الاتجاه:** وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها.

وهذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداد أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء، أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم خدمة، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر[2].

[1]. ابراهيم الخلواف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

[2]. جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

المطلب الثالث : أساسيات التعليم التنظيمي ومعيقاته.

ينحصر التعلم التنظيمي في عدة مستويات وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءات معنيون بذلك، يستطعون الالتزام بمجموعة من الشروط والخطوات من أجل تنفيذ عملية التعلم التنظيمي، ومراعاة مختلف المعيقات التي تقف أمام نجاح العملية.

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي.

وتنقسم إلى ما يلي[1]:

1. **التعلم الفردي:** يعبر عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.
2. **التعلم الفرقي:** ونميز بين نوعين من الفرق:مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.
3. **التعلم على مستوى المنظمة:** وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات الإجراءات والأنظمة التي من شئنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعا كلما تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة، واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

[1]. طلال بن عابد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 75.

الفرع الثاني: شروط التعلم التنظيمي.

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة فالمشكل المطروح ما هي الشروط الواجب توفرها لتسهيل عملية التعلم في المنظمة؟.

تتمثل شروط التعليم التنظيمي فيما يلي[1]:

1. **الشروط الداخلية:** وتتمثل في:

- بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي.
- التسيير بالأهداف والمشاريع.
- المرونة التنظيمية (ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة للتغيرات التي تنتج إثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها)
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.

2. **الشروط الخارجية:** تتمثل في:

- محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير).
- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

الفرع الثالث: خطوات التعلم التنظيمي.

وفقا لما ورد في الكبسي فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة بوسعها البعض إلى خمسة ويوجزها آخرون في ثلاث حسب ما يلي[2]:

[1]. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أولحاج، البويرة، 2013، ص 74.

[2].الكبيسي خيصر عامر،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات،الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير ،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007،ص118.

1. إدراك الهواة أو الفجوة Recognized a Gap:

والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2. انطلاق عملية التحقيق والتحقق *The Process Enquir* :

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعايشة واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3. تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح *Idea, Medel, proposal*:

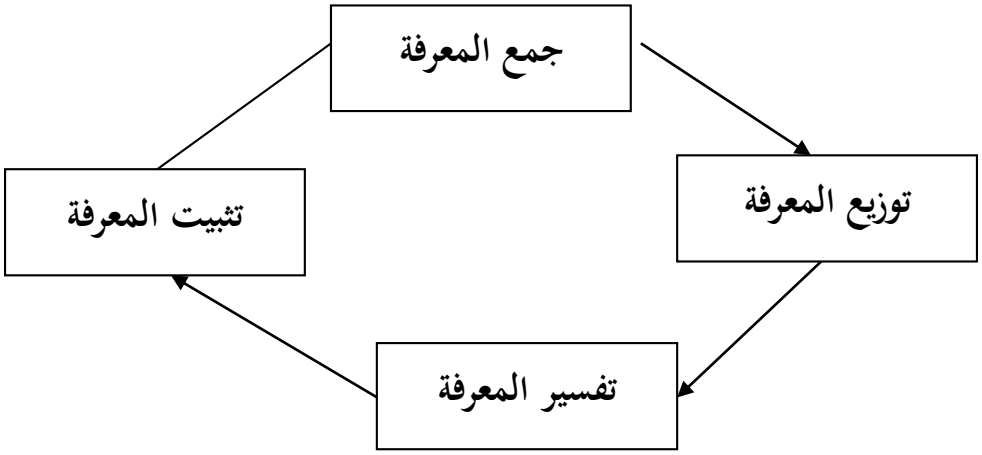
بعدما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

ويرى البعض الآخر أن خطوات التعلم التنظيمي تمكن في[1]:

- **جمع المعرفة والمعلومات:** من خبرات العاملين والمديرين والكتب والدوريات والأثريين.
- **توزيع المعرفة والمعلومات:** من خلال الاجتماعات والتقارير ومجلة المنظمة.
- **تفسير المعرفة في ذاكرة المنظمة:** من خلال تسجيلها وتوثيقها رسميا في سجلات الشركة وتقدير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.

[1]. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 118.

الشكل رقم (2-2): خطوات التعلم التنظيمي.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الفرع الرابع: معيقات التعلم التنظيمي.

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليست ممهدة وسهلة، بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، ذلك على صعيد المنظمة وعلى مستوى الأفراد أنفسهم[1].

أولا: على مستوى المنظمة.

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي والتأثير السلبي فيه ومنها ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** لاسيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت، ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على

[1]. ابراهيم خلق الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

إتباع الرسمية واللامركزية، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.

- **القيادة التقليدية**: وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائما على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية القديمة لا زالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل: الحاسب الآلي والشبكة العالمية.
- **ثقافة المنظمة**: تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائد بين أعضائها وثقافة المنظمة بتأثرها بالعادات والتقاليد والقيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية التعلم التنظيمي أو إعاقته.
- **ضعف الإمكانات المادية**: إذ تلعب الإمكانات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصا لتعلم أفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز والإبداع...الخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانات المادية المحدودة.
- **عدم توفير البنية التحتية**: اللازمة لبناء منظمة التعلم والتي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية أو إحداهما.
- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي**: حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، ولا تزيد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية وقانعة بما لديها.

ثانيا: على مستوى الأفراد.

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها للميزانية الكافية للتعلم، والتدريب لتأهيل الأفراد، التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

المبحث الثاني: عموميات حول المنظمة المتعلمة.

يحتل مفهوم المنظمة موقعا متميزا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية...الخ فالدارسين والباحثين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يجدون في هذا الحقل المعرفي مساحة ثرية للتحري والبحث العلمي، وبعد دراسة أهم النقاط الأساسية حول التعلم التنظيمي فإنه من خلال هذا البحث سوف ندرس مفهوم له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي ألا وهو المنظمة المتعلمة بحيث سنحاول دراسة الإطار التاريخي بمصطلح المنظمة المتعلمة المفهوم المنظمة المتعلمة، عناصر ووسائل تسييرها، بالإضافة إلى نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: الإطار التاريخي للمصطلح المنظمة المتعلمة.

لقد أصبحت التغيرات مهمة أكثر وأكثر سرعة في العصر الحالي من خلال عدة عوامل أهمها العولمة وسرعة التطور التكنولوجيا، فانشغال المنظمة يخلق قيمة مضافة تقدم أحسن الخدمات التحديات التي يفرضها الزبائن كلها عوامل تقود المنظمة إلى التأقلم الدائم مع هياكلها وقدرتها البشرية مع التحديات الجديدة من أجل استمراريتها ونموها، الأبحاث الأولى حول مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمة ظلت في السبعينيات تهدف إلى تطوير نماذج التعليم الفردي (تحويل الهياكل المعرفية للفرد) والتعليم التنظيمي والربط بين هذين المستويين من التعلم، حيث قدم البحثان *Argyris وSchon* في 1978 المفاهيم المؤسسة للتعليم التنظيمي كإطار للتعليم الفردي أيضا التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانينات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات[1].

[1].حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 37.

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter Senge سنة 1990 كتابه المعنون بـ The Fifth Discipline هذا الباحث (مدير مركز البحث MIT Massachuchusetts Institute of Technology الذي عرف إدماج عدة مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة تمركزت حول الضوابط الخمس والتي هي: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة والتفكير النظامي ، ومن هنا فإن الغموض الذي أحاط بالمساهمة المهنية التي قدمها senge زاد في الاختلاف المتواصل حول هذا الموضوع وهو ما أدى بالباحثين إلى اعتبار أن موضوع المنظمة المتعلمة لا يزال في طور الدراسة.

الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة.

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تشجع التعليم وتسعى إليه، إلا أن هذا المفهوم ينتابه نوع من الغموض بسبب حداثته لذلك اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة وجوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره كالآتي:

- **يصف سينج (Peter Senge)** المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، ونضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي[1].
- كما يعرفها أيضا بأنها المنظمة التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا فعلا[2].

[1] .Peter senge, the ,fifth discipline : the art and practice of the learning organisation, currency doubleday, new york, 1990, p 08.

[2]. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48.

- يعرف كارفن (Garvin 1993) هي المنظمة القادرة على خلق تحصيل نشر وتوزيع المعارف، وتغيير سلوكها من أجل إدماج هذه المعارف الجديدة ووجهات نظرها الجديدة في ممارستها اليومية[1].
- وعرفها (Marquardt 2002) بأنها المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحول نفسها وذلك عن طريق تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتغطية التعلم والإنتاج[2].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي[3]:

المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وهي منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخيرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

الفرع الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة.

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي[4]:

- **القوى الدافعية:** تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوة دافعة تحثها عن التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها وتكيف مع المتغيرات.
- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، ويحدد النشاطات اللازمة لذلك والأفراد القادرين على ذلك.

---

[1] .Garvin david A 1994 , Creer une Organisation intellegente , Harvard Business review, knowledge management , preface,Jacques Chaize, Edition D Organisation , P 70-71.

[2]. سعود بن ذياب الذياب، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالاتها تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014، ص 11.

[3]. أسماء سالم نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 16.

[4].بعلي نسيمة فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الاستراتيجيات الاقتصادية، العدد1، 2014، ص ص 183-184.

- التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المؤسسة.
- التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم.
- التقييم المستمر وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وكذا من توفر الموارد والوسائل اللازمة لذلك.

الفرع الرابع :مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

يوجد العديد من المبررات التي أدت إلى التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة واعتمادها في العديد في المؤسسات، ومن أهم تلك العوامل[1]:

- **العالمية:** هناك الكثير من المنظمات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.
- **التحول الجوهري في أساليب العمل:** حيث تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فقد انتقلت المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير العمليات إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.
- **زيادة تأثير العملاء:** إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها، وتخفيض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية، واختراق الأسواق وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

[1].أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ماي 2010، ص 17.

- **التطور في إدارة المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات، وأصبح إنتاجها يتضاعف كل في مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الأفراد على تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، كما أنها لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، بالإضافة إلى أنها ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية، من جهة أخرى حدث تحول في إدارة المعرفة من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع.
- **تطور أدوار وتوقعات العاملين:** ازدادت قيمة الرؤية الناتجة عن تعلم العاملين

مع الاستخدام والممارسة وهو ما يتطلب من المنظمات المتعلمة حسن استقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الايجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

- **تطور تكنولوجيا المعلومات والانترنيت:** حيث أوجدت القدرة على التشبيك بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعلم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة

هناك نجد مجموعة من العناصر و الوسائل الواجب توافرها في تسيير اي منظمة حتى نقول عنها أنها منظمة متعلمة

1-الفرع الأول : العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين. فالتعلم المستمر يتطلب تحديا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالأتي[1]:

[1] اتحاد الخبراء والاستشاريون و الدوليون ،" عائد الاستثمار في رأس المال البشري "- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص ص 71-74.

النقلة الفكرية :تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد ، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة ، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.حيث ينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد والتغيير، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، أدى كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

التفوق والبراعة الشخصية : لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزا للتفوق، بل أن الموضوع أبعد من ذلك بكثير ، فالتفوق و البراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لان ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكاريه إبداعية ، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء ، أو الوقت . والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

النماذج العقلية : يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، و بالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء ، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم و تتصارع مع كل ما هو جديد ، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

فرق العمل دائمة التعلم :

الفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتراصف من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع ، وان يسود أعضاؤه تنسيق و انسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع . ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

الصراحة والوضوح :

وذلك خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك ، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين

جمع المستويات ، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها ، حيث تقدر و تكافئ وتتيح الحرية للعاملين في إبداء أرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة ، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.

التمكين :

يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم ،فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه.

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة اكبر ، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم ، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم

الفرع الثاني : وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرز بيئة الأعمال.

في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسير المنظمة المتعلمة، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة(إدارة الجودة الشاملة ،مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية) وأخرى تكنولوجية ترتكزعلى تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي و التنظيمي ،الوسائل الحديثة للتكوين ، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية ،إدارة المعرفة ، رأس المال الفكري والإبداع).

أولا – الوسائل التنظيمية لتسيير المنظمة المتعلمة : وتتضمن مايلي [1]

- إدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة إدارة حديثة فرضت نفسها من خلال عقد التسعينات ، بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ، ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة ، إذا إدارة الجودة الشاملة هي جزء من التحول إلى المنظمة المتعلمة
- إنشاء مجتمعات الممارسة : مجتمعات الممارسة هي جماعات عمل غير رسمية ، تسمح المشاركة فيها بتبادل المعارف بين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة وعديمي الخبرة ، وتشجيع عملية التعلم

[1] عيشوشي خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 117 – 182.

- الذاكرة التنظيمية : تعتبر الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من اجل الاستخدام المستقبلي يمكن للمنظمة المتعلمة الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال مايلي :
- – التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة مما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة
- المحافظة على أفرادها الأساسيين مما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة.
- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات أو يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة من خلال حوافز موجهه لهذا الفرض .
- تحويل المعرفة الضمنية على معرفة صريحة، وان يكون ذلك جزء من أساسي من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية

ثانيا : الوسائل التكنولوجية لتسيير المنظمة المتعلمة وتتضمن مايلي :

التدريب الشخصي أو coaching :

يرغب أعضاء ها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها و عمليا على التعلم اكثر وأفضل و أسرع عن منافسيها.

- **التعلم عن بعد** :يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مسارا • م التكوينية في المكان المرغوب فيه و المناسب لهم.
- **التعلم الفردي والتنظيمي**: :تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي،

من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة.

تندرج في النقاط الآتية[1]:

- **الإيمان بالتعلم** :ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- **تكامل مصادر التعلم** :ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- **تشارك المعرفة** :ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.
- **التفكير النظمي** :ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملا متكاملا ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.
- **بناء ذاكرة تنظيمية** : أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.
- **ترجمة التعلم إلى واقع** :ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجّنب تكرار الأخطاء.

الفرع الثاني :نماذج المنظمة المتعلمة

[1] محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد لله ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلة 5، العدد 1 ، الأردن ،ص22 .

تعددت النماذج المنظمة المتعلمة تبعا لتعدد وجهات نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، وفيما يلي نستعرض أهم النماذج:

أولا: نموذج Senge (1990):

يعتبر Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة، وقد حدد من خلال نموذجه خمسة أسس ينبغي على المنظمة التي يسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة الالتزام بها، وتتمثل تلك الأسس في الآتي:

- **التفكير النظمي : System Thinking** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- **التميز الذاتي : Personale Mastrery** وهو العمل باستمرار على توضيح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- **النماذج الذهنية : Mental Models** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.
- **الرؤية المشتركة: Shared Vision** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- **التعلم الجماعي : Team Learning** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها[1] .

ثانيا: نموذج ماركواردت Marquardt :

[1] غلال فاطمة الزهراء، مرني صنديد أسماء، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب–عين تموشنت–، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت، الجزائر، 2016 ،ص ص 54-55.

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 م ويضم خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي و المحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها و فهما ، و هي :التعلم ، التنظيم، الأفراد، المعرفة ، و التقنية [1].

و بواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز و تقوي عملية التعلم بالمنظمة ، و يتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية و يتفاعل معها ، و تتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة [2].

نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkin :

حدد مارسك وواتكنز سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي :توفير فرص التعلم، وحث الحوار، والتعلم التعاوني، والتمكين، والمشاركة، ودمج المنظمة مع البيئة المحيطة، والقيادة، وقد أشار زايد وبوبشيت والمطيري (2009) بأن هذا النموذج يحدد عنصرين رئيسين للمنظمة المتعلمة ومتداخلين مع بعضهما البعض في اتجاه المنظمة نحو التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي(مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيم). حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة.

رابعا: نموذج العتيبي Al-otaibi

قدم العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، بالإضافة إلى مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، يذكرها أبو خضير (2007) وهي:(نظام التعلم، ونظام البناء التنظيمي، والثقافة الاجتماعية).[3]

---

[1] عبد الناصر حسين رياض زايد ، خالد أحمد بوبشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص6.

[2] عبد الناصر حسين، رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص06.

[3] محمد نايف محمد الرفاعي، أحمد محمد سعيد حسن الشياب، محمد علي الروابده، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد01، 2013، ص ص 6-7.

خامسا: نموذج جامسJames

أعدت (James ،2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The learning Organization web) بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات[1] .

المبحث الثالث :دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة

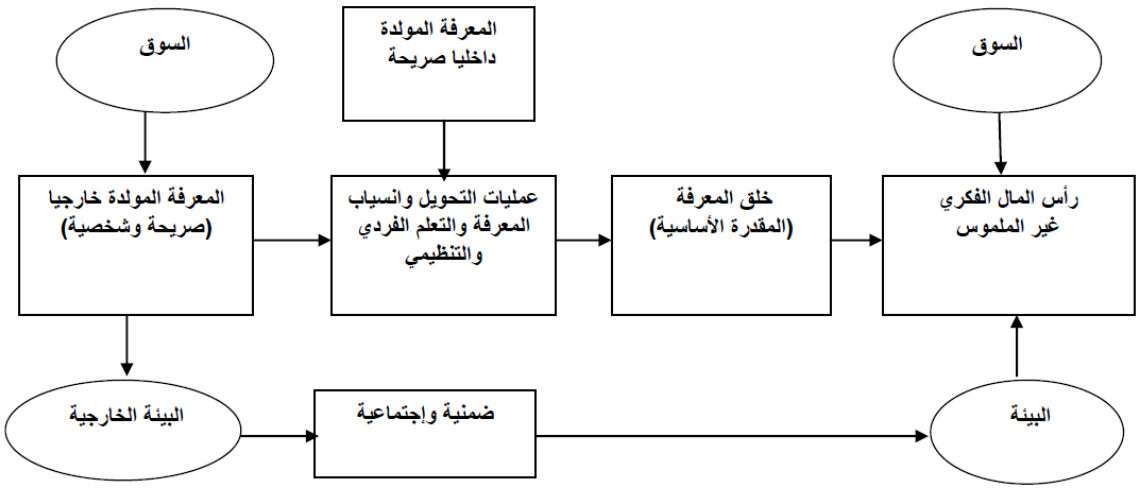
يرى الكثير من الباحثين أن كل من مفهوم رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة مرتبطين ببعضهما ارتباطا وثيقا بحيث انه لا نستطيع التكلم عن منظمات التعليمة دون أن تكون هذه المنظمات مدركة لرأس مالها الفكري، وقادرة على تقييمه وإدارته، بما يساهم في إضافة القيمة لهذه المنظمات، كما لا نستطيع تبنى مفهوم الرأس المال الفكري في ظل مفهوم المنظمات التقليدية والتي لا تولي أهمية للتعلم، والمعرفة بقدر ما تركز على النتائج وتحقيق الأرباح، وسنحاول إبراز دور إدارة رأس المال الفكري من خلال مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في بناء المنظمات المتعلمة.

ولكن قبل ذلك سنتطرق للإطار العام بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة :

[1] بن أحمد لخضر، حمياني صبرينة، قرميطي وردة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي : دراسة حالة مديرية الضرائب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 21 ، العدد20 ، 2019، ص ص 165.

إن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عن عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من السوق البيئة المحيطة، فإن المنظمة تحتاج أيضا إلى أن تجعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عملية التحويل المناسبة لكي تصبح معارف ضمنية و صريحة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة تكوين الجانب المهم لرأس المال وهو رأس المال غير الملموس[1].

شكل رقم(2–3): يوضح الإطار العام للعلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.



[1] موسى رحماني، صباح ترغيني، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، 13–14 ديسمبر 2011، ص12.

المصدر :موسى رحماني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى دولي:حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر2011،ص 13.

ولكون رأس المال الفكري يمثل الميزة التنافسية للمنظمة فإنه إلزاما عليها من خلال إدارة الموارد البشرية أو لجان متخصصة أن تتابع هذه الكوادر المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل عليها أن تكون قادرة على زيادة الرصيد المعرفي من خلال عملية الاستقطاب وتدعيم عمل الجماعات التي منشأنها أن تعصف الأذهان وتولد الأفكار وبالتالي تجسيدها في منتجات تحاكي رغبات الزبائن في سوق تنوعت فيه المنتجات، وبالتالي فإن المنظمة التي تعتمد التعلم بمختلف مستوياته فإنها تساهم وبشكل ملحوظ في بناء وإيجاد رأس مال فكري في المنظمة بمختلف أنواعه.[1]

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة:

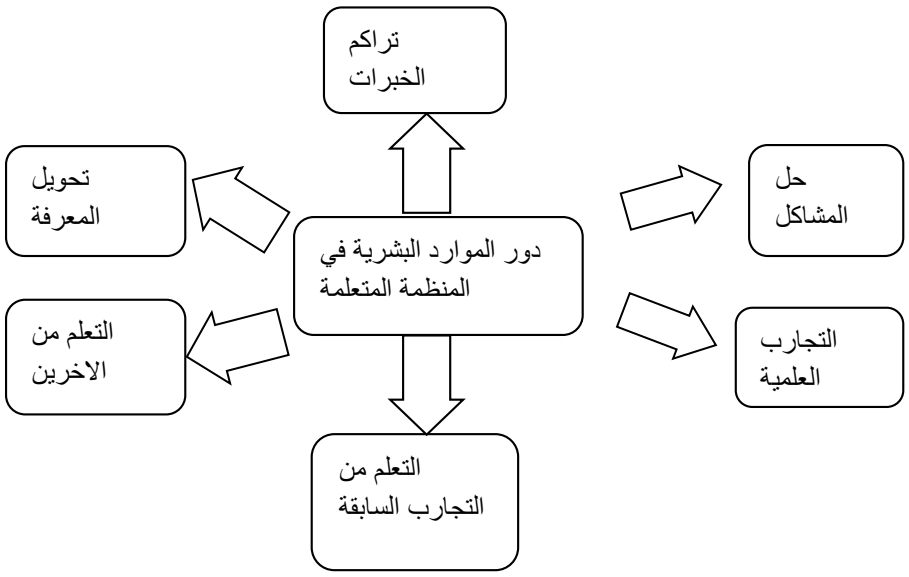
الفرع الأول: دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة:

إن رأس المال البشري يعتبر رأس المال المنظمة الحقيقي، لأنه عامل الإنتاج الأول فيها والذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لفت علماء الإدارة والاقتصاد إلى أهمية رأس المال البشري والذي يمثله عمال المعرفة في المنظمات الحديثة وضرورة إدارته والمحافظة عليه، وهي ما تؤكده نتائج عديدة الدراسات التي نشرت حول المنظمات التي حققت نجاحا في أعمالها من خلال استثمارها في رأس مالها البشري وإدارته والمحافظة عليه.

[1] موسى رحماني، صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص13.

ينبغي على المنظمة المتعلمة أن تخطط للاستثمار في الموارد البشرية وإدارتها بشكل سليم، حيث أنه بعد هذه العملية سيكون هؤلاء الأفراد العاملين رأس المال الفكري يحملون المعرفة في عقولهم، وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ اي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري كجزء مهم من رأس المال الفكري يلعب دورا مهما في تعلم المنظمة، والشكل التالي يوضح دور الموارد البشرية في كل نشاط من أنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة[1].

شكل رقم(2–4): دور الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة.



[1] حسين عجلان حسين: استراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ،الطبعة الأولى 2008، ص 135.

المصدر: حسين عجلان حسين: استراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ،الطبعة الأولى 2008، ص 135.

ويتضح من الشكل السابق أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولا على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا من خلال توفير البيانات التي تعالج وتتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة إلى استنتاجات، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة التدريب والتطوير للأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتيا، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية للتجارب السابقة وذلك بشكل علمي لتوفير المعارف الجديدة، فتدريب وتطوير الموارد البشرية يلعب دورا أساسيا في بناء منظمات متعلمة مستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير.

الفرع الثاني:دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

تظهر العلاقة بين المنظمة المتعلمة و تعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكتسب العاملين المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة، وتحقيق تكيفها مع متغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.كما يشار إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه منظمة قابلة للتعلم.[1]

الفرع الثالث:دور إبداع العاملين في بناء المنظمة المتعلمة

[1] حمادي عبلة،دور إدارة المعرفة في بناء منظمة المتعلمة)دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDETبسور الغزلان(،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر،0201، ص88.

يعرف الإبداع بأنه تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاء. [1]وتكمن أهميته في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وكذا المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات،وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم[2].

منه يمكن القول أن الإبداع يعتبر العامل الرئيسي في تطوير المنتجات الجديدة لخلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة، كما أن الإبداع قائم أساسا على تحسين قدرات الأفراد على التعلم التنظيمي.[3]

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة

يعبر رأس المال الهيكلي عن قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية والهيكلية المتمثلة في أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات، وبراءة الاختراع والابتكار والاكتشاف وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من نتيجة مبادرته باختراع شيء ما.

فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ فيها الأضواء في آخر يوم العمل، فعندما تمتلك منظمة ما لرأس مال هيكلي قوي ومتماسك، وتحسن إدارته والتعامل معه بما يخدم وينسجم مع

[1] بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص8.

[2] محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) دراسة حالة شركة وحدة التحويل البلاستيك للجنوب بورقلة (،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص1

[3] حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة)دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر (،مذكرة لنيلشهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص156.

إستراتيجية المنظمة المسطرة، وقدرته على إمكانية توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري واستنهاضه والاستفادة من أقصى طاقاته، فهو في حد ذاته يمثل معرفة يمكن تطويرها ونمذجتها وتقاسمها مع الآخرين مما يساهم في تعزيز على من رأس المال البشري و رأس المال العلائقي، وهناك مجموعة من المؤشرات التي تخص رأس المال الهيكلي والمرغوب فيها بالمنظمات نذكر منها:

الفرع الأول: دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة

إن تغيير الهياكل التنظيمية جراء التعلم بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة العليا في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى هيكل مرن لمنظمة متعلمة ومعاصرة حيث يسري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة، وجود هيكل تنظيمي تتضح فيه العلاقة بين السلطة والمسؤولية.تتجسد أهمية الهياكل التنظيمية المرنة:في تأثيرها على المنظمة المتعلمة من خلال توضيح كيفية وضع الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة في طريقة تحقيقها لأهدافها المرسومة، بحث تكون مصممة كهياكل مسطحة أو هرمية صغيرة تساعد على تقييم نسبة القرارات الصحية خلال فترة زمنية محددة[1].

الفرع الثاني: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات لتعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والموائمة ومعالجة المشكلات المختلفة، إن كثير من المدراء يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم المكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.[2]

إن تحسين علاقات العمل في ظل هياكل تنظيمية معقدة يكون من خلال حث الأفراد على تشارك معارفهم وخبراتهم السابقة، وهو ما يستوجب ثقافة تنظيمية ملائمة، هذه الأخير تقوم على العناصر الأساسية التالية:

[1] سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره، 62-63.

[2]

المشاركة الجماعية: تعد المشاركة الجماعية أحد الأساليب اللازمة للتشارك الأمثل للمعارف بين العاملين داخل المنظمة ، فهي توفر مناخا ملائما يساعد على تنفيذ المهام في أقل وقت وبأقل التكاليف، وذلك استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، مما يساهم في تحسين مردودية المنظمة.

الثقة: داخل المنظمة، فإن الثقة القائمة على المعارف تعتمد على العلاقات الشخصية التي تسمح للأفراد بمعرفة تصرفات وسلوكات زملائهم في العمل في ظل ظروف مختلفة، كما الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة يجب أن يكونوا على قناعة بأن المعلومات التي تخص نجاحهم أو فشلهم لن تستعمل ضدهم، وهو ما يحفز الأفراد على تبادل معارفهم.[1]

المبادرات والدوافع: يجب على المنظمة أن تكافئ بقدر كاف أفرادها على مجهوداتهم التي تهدف إلى تشارك واستعمال المعارف فيها بينهم[2].

الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء المنظمة المتعلمة:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحسين أداء المنظمات، ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما يؤكد مواكبة المنظمات للتغيرات التكنولوجية السريعة

[1] العشعاشي عبد الحق، حوحو مصطفى، دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 23،المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 2014، ص276.

[2] المرجع نفسه، ص276.

في ميادين العمليات،والتي تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطوير الدائم.[1]

إن تكنولوجيا اكتشاف للمعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من منظمات الأخرى،وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أصبح يطلق عليه مسمى آخر هو منجم البيانات أو مستودع البيانات. فمستودع البيانات يساعد المنظمة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها، وكذلك جعلها أكثر فاعلية وقوة، ومن هذا المنطلق فهو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية وخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال، واستثمارها من قبل المنظمة .وباستخدام هذا النوع من الوسائل، فإن المعرفة المستقاة من عدة مصادر متنوعة، والموثقة بأشكال بمختلفة مثل التقارير، والعروض، والمذكرات، والمقالات، كلها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها، ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها. ويمكن إجمال أهم الفوائد المعرفية لمستودع البيانات فيما يلي: يعمل على تأمين المعلومات المطورة والمحسنة ؛تأمين القدرات والإمكانات اللازمة لنمذجة البيانات وإعادة نمذجتها؛ يمكن المنظمة من استخدام طريقة المعالجة التحليلية المباشرة، التي تؤمن معالجة وتحليل كميات كبيرة من البيانات من زوايا وأبعاد مختلفة في آن واحد.[2]

المطلب الثالث : دور رأس المال العلائقي في بناء المنظمات المتعلمة

يعتبر رأس المال العلائقي أهم مكون ضمن مكونات رأس المال الفكري من ناحية خلق القيمة مضافة، وذلك باعتبار أنه يضمن تحسين العلاقات مع كل من له علاقة بالمنظمة، ومنه فان المنظمة تسعى إلى

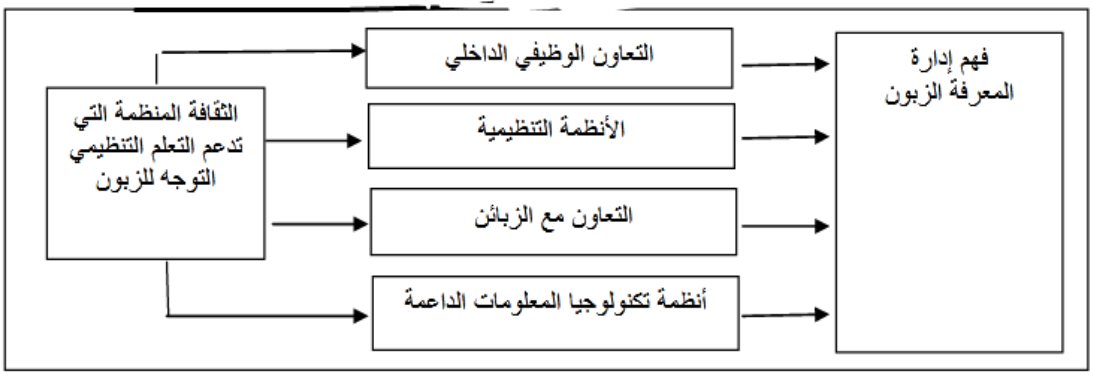
[1] بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة)دراسة حالة اتصالات الجزائر "المديرية العملياتية للاتصالات –البويرة "(،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص7.

2 طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال(دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2011،ص124.

استغلال هذه العلاقات في سبيل تحسين أدائها. وفي هذا الصدد، فإن إدارة معرفة الزبون من شأنها دعم العلاقة بين زبائن المنظمة وقدراتها على التعلم، حيث تعرف إدارة معرفة الزبون"على أنها أسلوب إستراتيجي تتمكن بواسطتها المنظمات أن تعمل إطار فاصلا لتجنب زبائنها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم كشركاء في بناء المعرفة، كما أن إدارة معرفة الزبون تساهم في تحسين النجاح المتبادل للمنظمات والزبائن، إنها تدمج مفاهيم إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون لكنها تتحرك بصورة قوية أداء القيمة المتبادلة بين الزبون والمنظمة[1]".

ويمكن فهم (CKM) من خلال الإطار النظري الذي قدمه Rollinsفي الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): الية فهم إدارة معرفة الزبون



المصدر: جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، أثر جودة المعومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة2011، ص96.

نلاحظ من الشكل (2-5) أن الثقافة المنظمة هي قاعدة لفهم (CKM) ولأجل السيطرة على علاقات الزبائن، فمعلومات الزبائن ومعرفتهم يجب أن تكون متوفرة في كل مكان ولأي شخص داخل التنظيم والذي يتعامل مع الزبائن[2]،ومع أي شخص يستعمل معرفة الزبون في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إمكانية توفر أسواق العمل ومعلومات الزبائن، التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن، التي لا تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن مثل التحويل والحسابات.

[1] ريمة قرارية، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي(دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر–موبليس) مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد20، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ، 2018، ص16

[2] جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، أثر جودة المعومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) ،مذكرة مقدمة لنيلشهادة ماستر أكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، سنة2011، ص96.

أما التعاون بين الأقسام المختلفة في التنظيم هي شيء أساسي لإدارة معرفة الزبون وذلك لسببين هما :

– أن معرفة الزبون تتولد وتنتشر ضمن الأقسام الرسمية والمناقشات ما بين الموظفين ومختلف الأقسام، وهذا يعني أن معرفة الزبون ظاهرة، جعلت المعرفة التنظيمية واضحة ومشتركة.

– إن التعاون الوظيفي هو شيء مطلوب لتطوير وحفظ قاعدة بيانات مشتركة مطلوبة فمثلا تحديد أي نوع من بيانات مطلوبة وبأي بيانات يجب حفظها في قاعدة البيانات.

أما أنظمة التنظيم الداعمة فتشير إلى الأنظمة الإدارية الرسمية التي يعمل بموجبها الأفراد، وهي أنظمة تقييم ومكافأة الموظفين والإدارة والترتيب الهرمي للمسؤوليات والواجبات الأخرى للإدارة الرسمية. وقد وجد نظام دعم الإدارة العليا لأجل (CKM)إذ أن للإدارة العليا أثرا كبير مهم في الاتصال بقيمة ومعرفة الزبون للتنظيم ويمكن أيضا أن تعمل كقوة دافعة لاعتبار الزبائن كمصدر قيم للمعرفة، ولأجل تشجيع الموظفين للحصول على بيانات الزبائن. وإضافة إلى ذلك، مشاركتهم مع بعضهم البعض واستخدامها. إن نظام التقييم والمكافأة يجب أن يكون مرتبطا بقياسات مشاركة رضا ومعرفة الزبون. فالتعاون مع الزبائن هو شيء أساسي وذلك لعدة أسباب، منها:

- الزبائن يستطيعون تزويد خبرتهم ومعرفتهم عن منتجات وخدمات المنظمة؛
- الزبائن أصبحوا أطرافا أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الانترنيت والتجارة بالبريد الالكتروني والتغيرات بالأعمال ومحيطها، إن خلق بيئة لتفاعل الزبائن يمكن أن يعتبر كهدف رئيسي للتنظيم الذي يبني ويطور علاقات زبائن طويلة الأمد لذلك فالمنظمات تبحث عن فرص لأجل التنسيق مع الزبائن.

أما فيها يخص أنظمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة، فتشير إلى قنوات وقواعد لتوليد ومشاركة المعرفة ضمن التنظيم وبين التنظيم وزبائنه، مثل الانترنيت والبريد الالكتروني، إن الاندماج في هذه الأنظمة يشمل بيانات الزبائن ومعلوماتهم، وهو ضروري لأجل نشر استعمال معرفة الزبون.

كما أن أهميتها تكمن في نتائج الجوهرية لإدارتها في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز. إذ نشير بصدد أهمية إدارة معرفة الزبون إلى أنها تسهم في تعرف المنظمات على زبائنها

وتبني معهم علاقات حميمية طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.ويرى Vanzylأن إدارة معرفة الزبون تسهم :

1- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.[1]

2- هذه العملية هي سلاح ذو حدين، لأن التفاعل بين الزبون والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينها تتعلم المنظمة من زبائنها، ويستفيد الزبائن أيضا من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع؛

3- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي العلاقة بين الزبون والمنظمة، وتحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن، ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.[2]

[1] جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، مرجع سبق ذكره، ص96.

[2] المرجع نفسه، ص97.

خلاصة الفصل:

ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن ان تتبناها المنظمات في تحسين أدائها ، كما انه يعد مدخلا أساسيا لتطوير كفاءات الافراد وتنمية القدرات الابداعية للمنظمات، فهذه الأخيرة تبنت التعلم التنظيمي وتحولت الى منظمات متعلمة اصبحت اكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها وهذا ما يجعل المنظمة المتعلمة تحقق تميزا باهرا وهوعائد الى التركيز على المصادر الخارجية و الداخلية للمنظمة ، و سنحاول في الفصل الثالث إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بجامعة المدية.

الفصل الثالث: دراسـة

ميدانيـة

بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

تمهيد:

يعد الإطار النظري الذي قمنا به في الفصـــل الأول من خلال تناول المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراســة التي تطرقنا إليها فيما يخص رأس المال الفكري و المنظمة المتعلمة، و من أجل توضــيح هذه المفاهيم أكثر بهدف إبراز مدى تطابق موضــوع بحثنا مع الواقع، قمنا بإســقاط الدراســة النظرية على المؤسسة **جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية** باختيار عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث في هذا الفصل و كخطوة أولى تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة إعداد الاستبيان و توزيعه على المستجوبين تليها خطوة جمع البيانات و فحصها و تحليلها و في الأخير اختبار فرضيات الدراسة و ذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS ، و منه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين و اختبار الفرضيات و مناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

كلمة جامعة هي كلمة مشتقة عربياً من كلمة الاجتماع أي الاجتماع حول هدف ألا وهو هدف التعليم والمعرفة،و هي أعلى قمة الهرم الأكاديمي والأصل في الجامعة أنها مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة والبحث والمعرفة وينظرون إلى الحياة ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة.

و تعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي يرجو منها تحقيق التنمية المستدامة، لما تتمتع به من مقومات بشرية ومالية وهيكلية تستطيع بواسطتها تنمية وتطوير رأس المال البشري والفكري، وإعداده للقيام بالبحوث العلمية وتشجيعه على الابتكار وهو ما يساهم في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، لهذا سنتناول في هذا المبحث نشأة وتطور جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، إضافة إلى موقعها، وكذا هيكلها التنظيمي، كذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف الجامعة ثم تقديم في بضعة أسطر نشأتها وتطورها كما يلي: [1]

الفرع الأول: تعريف جامعة المدية

بناءا على المرسوم التنفيذي رقم:279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة : 38 من قانون رقم: 99- 05 المؤرخ في: 01 أفريل1999المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي و المتمم الذي عرف الجامعة كما يلي :

الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

الفرع الثاني: نشأة و تطور جامعة الدكتور يحي فارس بالدية

[1] www.univ-medea.

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 ، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

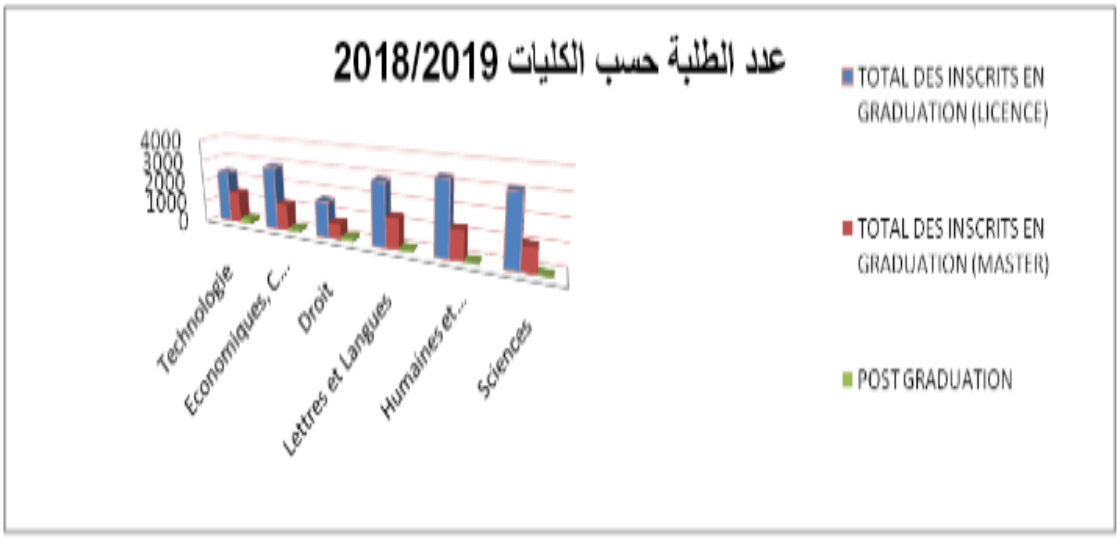
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية،
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: إحصائيات و أهداف جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الفرع الأول: إحصائيات جامعة المدية

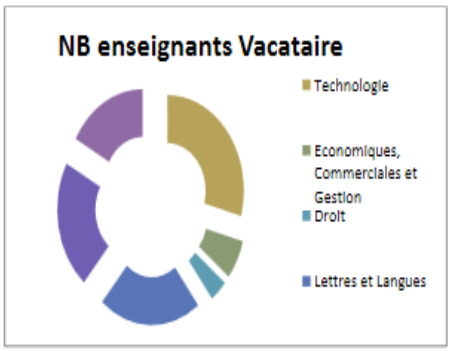


من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

عدد الاساتذة المؤقتين

2019/2018

Faculté	NB enseignants Vacataire
Technologie	163
Economiques, Commerciales et Gestion	37
Droit	21
Lettres et Langues	121
Humaines et Sociales	121
Sciences	95
total	558

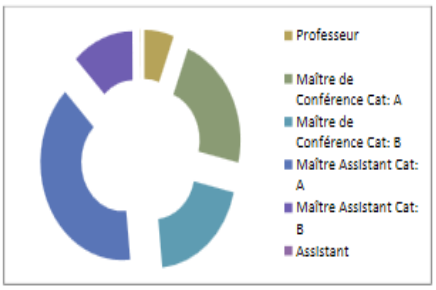


من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

عدد الاساتذة الدائمين

2019/2018

ENSEIGNANTS	Enseignants Permanents		
	Algériens	Étrangers	TOTAL
Professeur	46	-	46
Maître de Conférence Cat: A	180	1	181
Maître de Conférence Cat: B	156	1	157
Maître Assistant Cat: A	310	-	310
Maître Assistant Cat: B	96	-	96
Assistant	1	-	0
Professeur Ingénieur	1	-	1
T O T A L	790	2	792

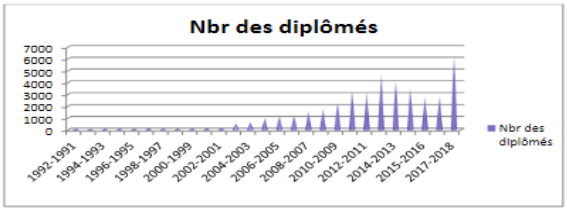


من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

عدد الطلبة المتخرجين

2018/2019

الكليات	ليسانس	ماستر	دكتوراه
تكنولوجيا	762	411	16
الآداب واللغات	850	353	7
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	530	471	25
العلوم الانسانية و الإجتماعية	919	416	-
الحقوق	215	259	4
العلوم	672	256	3
المجموع	3948	2166	55

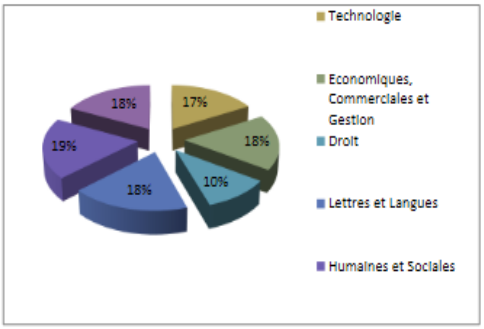


من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

عدد الطلبة حسب الكليات

2017/2018

Faculté	TOTAL DES INSCRITS EN GRADUATION (LICENCE)	TOTAL DES INSCRITS EN GRADUATION (MASTER)	POST GRADUATION	TOTAL
Technologie	2393	1457	209	4059
Economiques, Commerciales et Gestion	2899	1224	143	4266
Droit	1656	739	157	2552
Lettres et Langues	2878	1385	96	4359
Humaines et Sociales	3305	1308	53	4666
Sciences	3123	1092	26	4241
TOTAL	16248	7171	684	24143



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

	عدد الطلبة	عدد المقاعد البيداغوجية	عددالمتخرجين
1989-1988	163	1000	-
1990-1989	380	1000	-
1991-1990	636	1000	-
1992-1991	663	1000	73
1993-1992	897	1000	61
1994-1993	870	1000	75
1995-1994	776	1000	100
1996-1995	663	1000	82
1997-1996	650	1300	128
1998-1997	665	1450	85
1999-1998	900	2200	81
2000-1999	1820	4000	97
2001-2000	2495	4000	127
2002-2001	3999	5000	168
2003-2002	4955	5000	544
2004-2003	6190	7925	679
2005-2004	7442	8000	1010
2006-2005	8040	8000	1121
2007-2006	8724	8150	1180
2008-2007	10451	8840	1570
2009-2008	11903	9941	1749
2010-2009	12141	9941	2251
2011-2010	14685	15385	3311
2012-2011	15730	15385	3173
2012-2013	17622	15385	4710
2014-2013	18556	15385	4084
2015-2014	19944	15385	3458
2016-2015	22248	15385	2832
2017-2016	22699	17000	2833
2017-2018	23877	17000	6169
2018-2019	24143	17000	-

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستحدمين

الفرع الثاني: أهداف جامعة المدية

أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

أولا: تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

- ❖ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد .
- ❖ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ❖ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- ❖ المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانيا: كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي :

- ❖ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ❖ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ❖ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ❖ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقين.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و مصالح جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الفرع الأول: مصالح جامعة المدية.

أولا : رئاسة الجامعة

رئاسة الجامعة هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة، يتولى المهام والمسؤوليات التالية:

و من مهام رئيس الجامعة:

- تمثيل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة،

- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس،
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد ، و عند الاقتضاء مديري الملحقات،
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى،
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه و يقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة،
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،و يضمن حفظ الأرشيف و صيانته.

ثانيا : الأمانة العامة

بموجب القرار الوزاري المشـــترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت ســـنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسـمية رقم 62 في 11 شـعبان 1425 الموافق 26 سـبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضـمان تسيير المسـار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صـلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال،
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها،
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث،
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيتها،
- ضــمان متابعة و تنســيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنســيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،
- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة،
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة .
- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة .
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية .

ثالثا : نواب رئاسة الجامعة

بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات:

1. **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج:**

بموجب القرار الوزاري المشـــترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت ســـنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصـالحها المشـتركة، الذي نشـر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

- متابعة المسـائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصـص و التأهيل الجامعي و السهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذ المجال .
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث .
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه .
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة .

و تشمل المصالح التالية :

- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه.

مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

2. **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج:**

بموجب القرار الوزاري المشـــترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت ســـنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصـالحها المشـتركة، الذي نشـر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة .
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- لسهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج .
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات و المعادلات .
- مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

و تشمل المصالح الآتية :

1 – مصلحة التعليم و التربصات والتقييم .
2 – مصلحة الشهادات و المعادلات .
3 – مصلحة التكوين المتواصل .

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه

و تشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و الشراكة
- مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

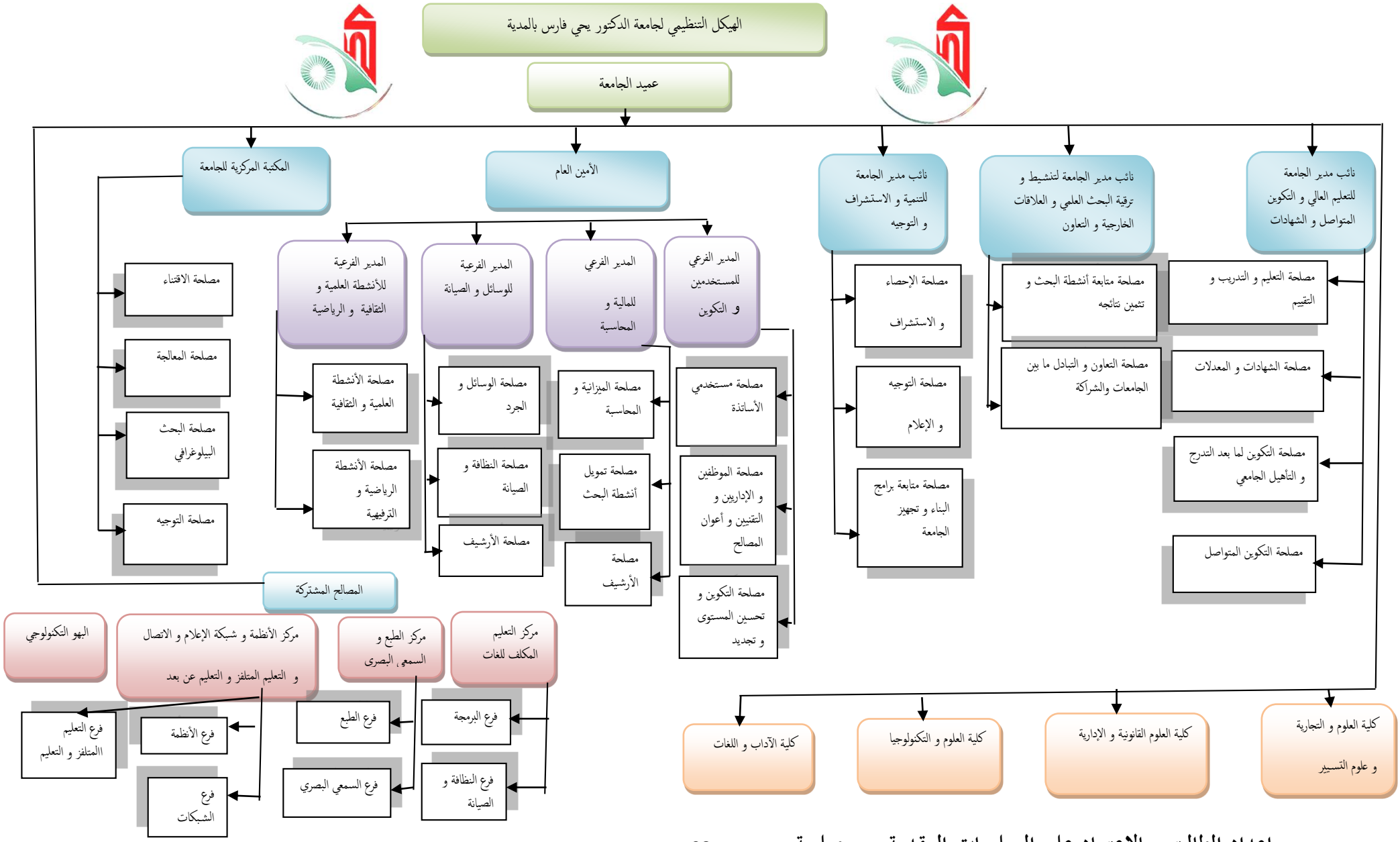
تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم, لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي و الإداري
- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دوريا
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف
- مصلحة التوجيه و الإعلام
- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة المدية.



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتفريغها في البرنامج الإحصائي SPSS نعمل الآن على التحليل الوصفي للإجابات، بهدف تقديم وصف شامل حول العينة والموضوع قيد الدراسة وذلك وف المطالب التالية.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

نحاول في هذا المطلب تقديم وصف شامل حول عينة الدراسة التي تشمل فئة عشوائية من المجتمع ، حيث تم توزيع 60 استبانة، استرجعنا منها 52 وحدة وتم استبعاد 2 بسبب عدم صلاحها فبقي 50 وحدة استعملناها في إعداد الدراسة، وبعد حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ تبين أن قيمتها 0.758 وهي قيمة مقبولة وهو ما يدل على وجود علاقة ترابط واتساق داخلي بين عبارات الاستبانة، والجدول الموالي يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3–1): قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	39

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفرع الأول : الجنس

يمكن ذكر خصائص العينة من حيث الجنس وفق الجدول الموالي:

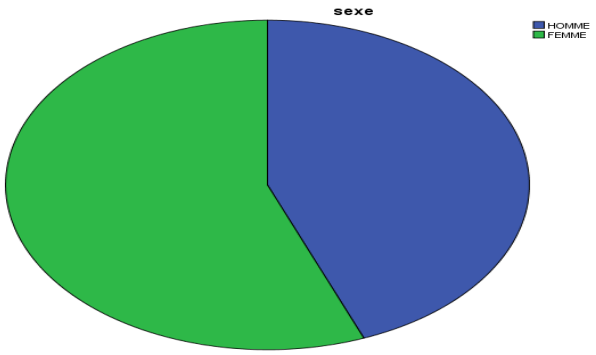
جدول رقم (3–1): خصائص العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%44
أنثى	28	%56
المجموع	50	%50

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم إناث، حيث بلغت نسبتهم 56% أما الذكور فبلغت 44% وهي نسبة معقولة نظرا لطبيعة المجتمع الجزائري الغالب عليه فئة الإناث، والشكل الموالي يوضح لنا خصائص العينة من حيث الجنس.

شكل رقم (3–1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفرع الثاني : السن

يمكن ذكر خصائص العينة حسب السن وفق الجدول الموالي:

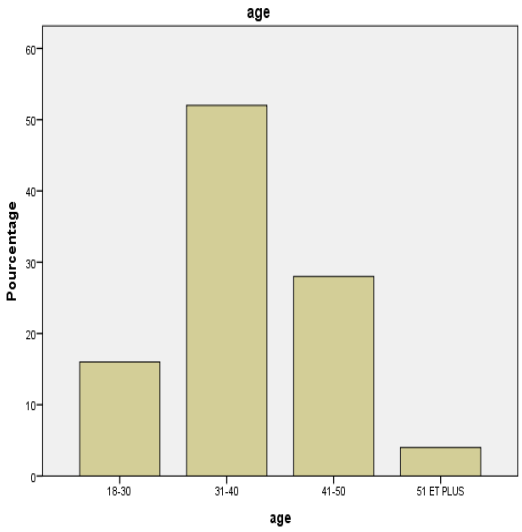
جدول رقم (3–2): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
18-30 سنة	08	%16
31-40 سنة	26	% 52
41-50 سنة	14	28%
51 سنة فما فوق	02	% 4
المجموع	50	100%

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن هم فئة من 31 إلى 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم 52%، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة، لتأتي فئة من 18 إلى 30 سنة وفي الأخير فئة أكبر من 51 سنة، والشكل الموالي يوضح لنا ذلك.

شكل رقم (3–2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث : المستوى التعليمي:

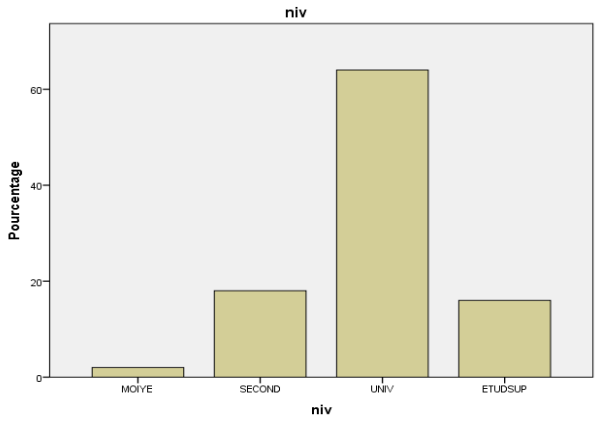
جدول رقم (3–3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	1	%02
ثانوي	09	%18
جامعي	32	%64
دراسات عليا	08	%16
المجموع	50	%100

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذوو المستوى الجامعي بنسبة 64% ويرجع ذلك لإجراء الدراسة في الجامعة، تليها فئة مستوى الثانوي بنسبة 18% ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 16% وفي الأخير المستوى المتوسط، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

شكل رقم (3–4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

قبل القيام باختبار الفرضيات نقوم أولا باختبار معامل *Kolmogorov-Smirnov* حيث وجدنا أن قيمة معنويته الإحصائية أكبر من 5% لكل من رأس المال الفكري ومتغير المنظمة المتعلمة، ومنه نعتمد في اختبار الفرضيات على الاختبارات المعلمية، والجدول الموالي رقم(3-5) يوضح قيمة هذا المعامل.

جدول رقم (3–5): قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار *Kolmogorov–Smirnov*

Test de Kolmogorov–Smirnov à un échantillon

		H	J
N		50	50
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,2080	3,1700
	Ecart-type	,49481	,75721
Différences les plus extrêmes	Absolue	,085	,096
	Positive	,056	,096
	Négative	-,085	-,061
Z de Kolmogorov-Smirnov		,598	,677
Signification asymptotique (bilatérale)		,867	,749

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفرع الأول : اختبار مدى الاستثمار في رأس المال الفكري

H_0: لا تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري

H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري

لاختبار هذه الفرضية نختبر أولا الفرضيات الفرعية لها.

أولا : بعد رأس المال البشري

H_0: لا تستثمر جامعة المدية في رأس المال البشري

H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال البشري

جدول رقم (3–6): اختبار t لبعد رأس المال البشري

العبارات	القيمةt	قيمة sig
تتناسب مؤهلات العاملين مع المناصب التي يشغلونها	0.795	0.431
للمنظمة نظام تحفيزي يعمل من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرات العالية	0.521-	0.604
حرص الجامعة على الابتكار والتطوير ودعم الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءات اختراع	0.747	0.459
تولي الجامعة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات متميزة وذوي مواهب	5.776	0.000
تساهم البرامج التدريبية في زيادة الروح المعنوية للأفراد بهدف زيادة كفاءاتهم	4.802	0.000
بعد رأس المال البشري	3.977	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار t هي أقل من 5% بالنسبة لبعد رأس المال البشري وهذا يدل على اهتمام جامعة المدية بالاستثمار في رأس المال ابشري بصفة عامة أما بالنسبة لمكونات رأس المال البشري فنجد أن عبارة تناسب المؤهلات العلمية مع المناصب المشغولة، وعبارة وجود نظام تحفيزي يعمل من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرات العالية، و حرص الجامعة على الابتكار والتطوير ودعم الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءات اختراع فقد كانت قيمة المعنوية الإحصائية لها أكبر من 5% وهذا يدل على أن جامعة المدية لا تهتم بها، وبالنسبة لعبارتي إيلاء الجامعة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات متميزة وذوي مواهب ومساهمة البرامج التدريبية في زيادة الروح المعنوية للأفراد بهدف زيادة كفاءاتهم فقد كانت قيمة المعنوية الإحصائية لها أصغر من 5% وهو ما يدل عن اهتمام جامعة المدية بهاتين العبارتين.

ومن خلال التحليل السابق نقبل الفرضية H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال البشري.

ثانيا : بعد رأس المال الهيكلي

H_0: لا تستثمر جامعة المدية في رأس المال الهيكلي

H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال الهيكلي

جدول رقم (3–7): اختبار t لبعد رأس المال الهيكلي

العبارات	القيمةt	قيمة sig
تستخدم الجامعة تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال بشكل فعال	2,355	0,023
بناء قنوات اتصال مباشر بين مختلف المستويات وتتسم بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	-,139	0,890
يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من المرونة والوضوح	-3,055	0,004
المخزون المعرفي في الجامعة كبير بحيث يمكن لكل فرد الاستفادة منه في عمله	0,000	1,000
تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية	6,025	0,000
بعد رأس المال الهيكلي	1,469	0,148

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار t بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي هي أكبر من 5% وبالتالي لا تهتم الجامعة بهذا البعد كما نجد أن كل عبارات هذا البعد أكبر من 5% ما عدا عبارة عمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية.

ومن خلال التحليل السابق نرفض الفرضية H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال الهيكلي ونقبل الفرض العدمي.

ثالثا : بعد رأس المال العلائقي

H_0: لا تستثمر جامعة المدية في رأس المال العلائقي

H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال العلائقي

جدول رقم (3–8): اختبار t لبعد رأس المال العلائقي

العبارات	القيمةt	قيمة sig
تستخدم الجامعة تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال بشكل فعال	1,520	0,135
بناء قنوات اتصال مباشر بين مختلف المستويات وتتسم بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	0,000	1,000
يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من المرونة والوضوح	-2,252	0,029
المخزون المعرفي في الجامعة كبير بحيث يمكن لكل فرد الاستفادة منه في عمله	0,521	0,604
تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية	5,140	0,000
بعد رأس المال العلائقي	1,172	0,247

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار t أكبر من 5% وهو ما يدل على عدم اهتمام الجامعة ببعد رأس المال العلائقي، حيث أن هذه الأخيرة لا تهتم بجميع عناصره ما عدا عنصري عمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية، وتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من المرونة والوضوح.

ومن خلال التحليل السابق نرفض الفرضية H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال العلائقي ونقبل الفرض العدمي.

بعد القيام باختبار الفرضيات الفرعية نختبر الآن الفرضية المتعلقة بمدى الاستثمار في رأس المال الفكري وذلك كما يلي:

H_0: لا تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري

H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري

جدول رقم (3–9): اختبار t لبعد رأس المال الفكري

العبارات	القيمةt	قيمة sig
رأس المال الفكري	2,972	0,005

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار t أصغر من 5% وهذا يدل على اهتمام جامعة المدية برأس المال الفكري عامة.

من خلال التحليل السابق نقبل الفرضية H_1: تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري، ونرفض الفرض العدمي

الفرع الثاني : اختبار مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة المدية.

H_0: لا تتوفر في جامعة المدية أبعاد المنظمة المتعلمة.

H_1: تتوفر في جامعة المدية أبعاد المنظمة المتعلمة.

لاختبار هذه الفرضية نختبر الفرضيات الفرعية لكل بعد على حدة.

أولا : بعد التعلم التنظيمي

H_0: لا تتوفر في جامعة المدية شروط التعلم التنظيمي.

H_1: تتوفر في جامعة المدية شروط التعلم التنظيمي.

جدول رقم (3–10): اختبار t لبعد التعلم التنظيمي

العبارات	القيمةt	قيمة sig
هناك تبادل لوجهات النظر بين الزملاء في العمل	1,520	0,135
عند ارتكاب خطأ من قبل العامل تعتبره أمرا عاديا إذا كان مصدرا للتعلم	0,000	1,000
يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من المرونة والوضوح	-2,252	0,029
المخزون المعرفي في الجامعة كبير بحيث يمكن لكل فرد الاستفادة منه في عمله	0,521	0,604
تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية	5,140	0,000
بعد التعلم التنظيمي	1,172	0,247

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

ثانيا: بعد الرؤية المشتركة

H_0: لا تتوفر في جامعة المدية على بعد الرؤية المشتركة.

H_1: تتوفر في جامعة المدية على شروط بعد الرؤية المشتركة.

جدول رقم (3–11): اختبار t لبعد الرؤية المشتركة

العبارات	القيمةt	قيمة sig
وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث	1,545	0,129
تهدف الجامعة إلى بناء رؤية مشتركة مع جميع الفاعلين في المجتمع وداخل الجامعة	0,798	0,429
تدفع الجامعة جميع عامليها ومنتسبيها إلى تحقيق المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة	0,757	0,452
تهتم الجامعة بتنمية القدرات الذاتية لدى العاملين	0,221	0,826
إدراك العاملين الطبيعة الإستراتيجية المستهدفة	-1,400	0,168
بعد الرؤية المشتركة	0,816	0,419

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لهذا البعد أكبر من 5% بالنسبة للبعد ككل وبالنسبة لجميع عباراته، وهذا يدل على أن جامعة المدية لا تهتم بالرؤية المشتركة.

ومن خلال التحليل السابق نقبل الفرض العدمي H_0: لا تتوفر في جامعة المدية على بعد الرؤية المشتركة.

ثالثا : بعد فرق العمل

H_0: لا تتوفر جامعة المدية على بعد فرق العمل.

H_1: تتوفر جامعة المدية على بعد فرق العمل.

جدول رقم (3–12): اختبار t لبعد فرق العمل

العبارات	القيمةt	قيمة sig
تقوم الجامعة بتشكيل فرق عمل متخصصة في مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية	1,480	0,145
يرتكز أسلوب العمل في الجامعة على فرق العمل المدارة ذاتيا	0,513	0,611
إيمان الجامعة بمدى قوة العاملين في إحداث التغيرات الملائمة	-0,401	0,690
تستفيد الجامعة من عمل العاملين في إحداث التغيرات الملائمة	3,031	0,004
تعمل الجامعة على رفع روح الفريق لدى العاملين	0,866	0,391
بعد فرق العمل	1,611	0,114

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار t أكبر من 5%وهذا يدل على عدم اهتمام جامعة المدية بذا البعد ككل أما بالنسبة لعباراته فتوجد عبارة واحدة تهتم بها الجامعة وهي استفادة الجامعة من عمل العاملين في إحداث التغيرات الملائمة والتي كانت معنويتها الإحصائية أقل من 5%.

من خلال التحليل السابق نقبل الفرض العدمي H_0: لا تتوفر جامعة المدية على بعد فرق العمل.

رابعا: بعد التمكين

H_0: لا تتوفر جامعة المدية على بعد التمكين.

H_1: تتوفر جامعة المدية على بعد التمكين.

جدول رقم (3–13): اختبار t لبعد التمكين

العبارات	القيمةt	قيمة sig
تركز الجامعة على بناء ثقة مشتركة بينها وبين عامليها	1,058	0,295
تعمل الجامعة على تبني فلسفة تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات	-1,908	0,062
تشجع الجامعة المبادرات الفردية للعاملين بالإضافة إلى اعترافها وتقديرها لمجهودات العاملين	-2,137	0,038
تشجيع الجامعة العاملين على التعبير عن آرائهم والمناقشة بحرية	-0,694	0,491

إتاحة العاملين إمكانية النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات	-0,626	0,534
بعد التمكين	-0,101	0,920

المصدر: تم إعداده اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية بالنسبة لبعد التمكين ككل أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اهتمام الجامعة بهذا البعد، أما بالنسبة لعباراته فنجد المعنوية الإحصائية لعبارة تشجيع الجامعة المبادرات الفردية للعاملين بالإضافة إلى اعترافها وتقديرها لمجهودات العاملين أقل من 5% وبالتالي تهتم الجامعة بها.

من خلال التحليل السابق نقبل الفرض العدمي H_0: لا تتوفر جامعة المدية على بعد التمكين.

المطلب الثالث : اختبار مدى تأثير المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة

الفرع الأول : تأثير المتغيرات الشخصية على متغير رأس المال الفكري

H_0: لا تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري.

H_1: تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري.

بعد القيام باختبار أبعاد المنظمة المتعلمة نختبر الآن هل تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

H_0: لا تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

H_1: تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (3–14): اختبار t بالنسبة للمنظمة المتعلمة ككل

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
J	1,588	49	,119	,17000	-,0452	,3852

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية أكبر من 5% وبالتالي لا تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

من خلال التحليل السابق نقبل الفرض العدمي H_0: لا تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

للقيام بهذا الاختبار نستعمل اختبار تحليل التباين الأحادي كما يلي:

أولا: بالنسبة لتأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري:

جدول رقم (3–15): اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري

ANOVA à 1 facteur

H

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,125	1	,125	,507	,480
Intra-groupes	11,871	48	,247		
Total	11,997	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس في تغير إجابات فراد العينة حول متغير رأس المال الفكري.

ثانيا : بالنسبة لتأثير متغير السن على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري

جدول رقم (3–16):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير السن على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري

ANOVA à 1 facteur

H

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	,606	3	,202	,816	,491
Intra-groupes	11,390	46	,248		
Total	11,997	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير السن في تغير إجابات فراد العينة حول متغير رأس المال الفكري.

ثالثا: بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري

جدول رقم (3–17):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري

ANOVA à 1 facteur

H

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,044	3	,348	1,462	,237
Intra-groupes	10,952	46	,238		
Total	11,997	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteurأكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى التعليمي في تغير إجابات فراد العينة حول متغير رأس المال الفكري.

رابعا : بالنسبة لتأثير متغير الخبرة على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري

جدول رقم (3–18):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الخبرة على إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري

ANOVA à 1 facteur

H

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,164	2	,082	,326	,724
Intra-groupes	11,833	47	,252		
Total	11,997	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة في تغير إجابات فراد العينة حول متغير رأس المال الفكري.

من خلال التحاليل السابقة نلاحظ عدم تأثير المتغيرات الشخصية في تغير إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري ومنه نقبل الفرض العدمي H_0: لا تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري.

الفرع الثاني : تأثير المتغيرات الشخصية على متغير المنظمة المتعلمة.

H_0: لا تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

H_1: تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

أولا : بالنسبة لتأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول بعد المنظمة المتعلمة

جدول رقم (3–19):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة

ANOVA à 1 facteur

J

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,750	1	,750	1,317	,257
Intra-groupes	27,345	48	,570		
Total	28,095	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **facteur ANOVA à 1** **أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير الجنس في تغير إجابات فراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

ثانيا : بالنسبة لتأثير متغير السن على إجابات أفراد العينة حول بعد المنظمة المتعلمة

جدول رقم (3–20):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة

ANOVA à 1 facteur

J

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,090	3	,030	,049	,985
Intra-groupes	28,005	46	,609		
Total	28,095	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur**أكبر **من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى التعليمي في تغير إجابات فراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

ثالثا : بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول بعد المنظمة المتعلمة

جدول رقم (3–21):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة

ANOVA à 1 facteur

J

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,090	3	,030	,049	,985
Intra-groupes	28,005	46	,609		
Total	28,095	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur** **أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى التعليمي في تغير إجابات فراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

رابعا : بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول بعد المنظمة المتعلمة

جدول رقم (3–22):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة

ANOVA à 1 facteur

J

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,748	3	,249	,419	,740
Intra-groupes	27,347	46	,595		
Total	28,095	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير المستوى التعليمي في تغير إجابات فراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

خامسا : بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد العينة حول بعد المنظمة المتعلمة

جدول رقم (3–23):اختبار تحليل التباين الأحادي حول تأثير متغير الخبرة على إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة

ANOVA à 1 facteur

J

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,026	2	,013	,022	,979
Intra-groupes	28,069	47	,597		
Total	28,095	49			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المعنوية الإحصائية لاختبار **ANOVA à 1 facteur أكبر من 5%** وهذا يدل على عدم تأثير متغير الخبرة في تغير إجابات فراد العينة حول متغير المنظمة المتعلمة.

من خلال التحاليل السابقة نلاحظ عدم تأثير المتغيرات الشخصية في تغير إجابات أفراد العينة حول متغير رأس المال الفكري ومنه نقبل الفرض العدمي H_0: لا تؤثر المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة.

الفرع الثالث : مدى تأثير رأس المال الفكري في تعزيز دور المنظمة المتعلمة

H_0: لا يؤثر رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة.

H_1: يؤثر رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة.

يمكن أن نبين مدى تأثير رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسن ومعامل التحديد وذلك وفق الجدول الموالي.

جدول رقم (3–24): معامل الارتباط ومعامل التحديد بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622[a]	,386	,374	,39161

a. Valeurs prédites : (constantes), J

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسن يساوي 0.622 وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.374 وهو ما يدل على أن ما نسبته 37.4% من التغيرات الحاصلة في المنظمة المتعلمة ترجع للتغيرات في رأس المال الفكري وما تبقى من هذه النسبة راجع لتغيرات أخرى.

ومن خلال التحليل السابق نقبل الفرضية H_1: يؤثر رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة.

نتائج الدراسة:

تستثمر جامعة المدية في رأس المال الفكري.

لا تتوفر جامعة المدية على شروط المنظمة المتعلمة.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات و تفسير النتائج و من خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا أداة الاستمارة في استطلاع أراء المستجوبين بالجامعة، و تضمنت الاستمارة محورين أساسين و هما ر**أس المال الفكري و المنظمة المتعلمة** ،و عند استرجاع الاستمارات ثم تفريغها و تحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، و من خلال تحليل إجابات أفراد العينة و تفسيرها توصلنا إلى انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لـ رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة **بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية**.

الخـاتمـة :

من خلال دراستنا لهذا البحث تبين لنا بأن رأس المال الفكري أحد أهم الموارد البشرية التي تحظى بالاهتمـــام من قبل المنظمات باعتباره ثروة للمنظمة لما يكسبه من معارف، مهارات وكفاءات علمية و يلعب دورا هاما في المنظمة المتعلمة كونه يمكنها من خلق الإبداع والتميز باعتبار أن رأس المال الفكري من أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة، و الذي أجمع الكثير من الباحثين في مجال الاختصاص على أنه يعتمد على ثلاثة مكونات رئيســية و هي ما يســمى برأس المال البشــري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي(العملاء)، حيث أن إدارة هذه المكونات صـــارت تمثل جوهر العملية الإدارية و غاية كل المنظمات.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة لقي في الآونة الأخيرة رواجا منقطع النظير و ذلك لما يحمله من دلالات بأنه شـرط لتحقيق القيمة و تفوق المنظمات في كل المجالات سـواء كانت سـلع أو خدمات،كما تعتبر المنظمة المتعلمة القطاع و المركز الأساسي الذي يعمل فيه الجميع بشكل متعاون على تطوير وتحسين القدرات من أجل تحقيق النتائج والوصـــول إلى أعلى مســـتويات النجاحات، وذلك من خلال تطوير أنماط وأنواع التفكير والمهارات، فهي تضع مجموعة من الأهداف وتخطط للوصول إلى طموحات من أجل تصدر أعلى المراتب .

و بناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يساهم به رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة ، في جامعة الدكتور" يحي فارس " بالمدية ، و التي توصـــلت إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

1. النتائج النظرية :

- ✓ يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشـــرية في المنظمة و الذي أصـــبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها، لاســـيما في ظل تطور أهمية المعرفة و دور الأصول غير الملموسة في المنظمة و المتضمنة الموارد الفكرية و الذي يمكن أيكون له دورا مهما في خلق الثروة للمنظمة و المتمثلة بالمنافســـة و الربحية و الإنتاجية.
- ✓ يجمع الكتاب و الباحثين في مجال إدارة رأس المال الفكري على الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف المنشـــودة للمؤســـســـات، كما يتفقون على نقطة جوهرية في تعريفهم لرأس المال الفكري تتمثل في أن هذا المورد يرتبط بشـــكل أســـاســـي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق القيمة كما يلاحظ ثلاثة عناصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بكل التعاريف هي أنه مورد غير ملموس،و أنه المعرفة الخالقة للقيمة، و أخيرا يعكس تأثيرات الخبرات المتراكمة.
- ✓ بالرغم من تعدد عناصـــــر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب و الباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية و التي تتعلق بالموظفين و الإدارة و الزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، الهيكلي، و العلائقي.
- ✓ إن رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي يعملون مع بعضهم، إذ أن هذه الأبعاد يجب جمعها لتكمل إحداها الأخرى.
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمة المتعلمة.
- ✓ يعتبر مفهوم رأس المـال الفكري و المنظمـة المتعلمـة مفهومين مرتبطين ارتبـاطـا وثيقـا ببعضهما البعض.
- ✓ رأس المال البشـــري هو المكون الأهم من بين مكونات رأس المال الفكري لما يحظى به من أهمية كونه المصـــدر الأســـاســـي للابتكار و التجديد، و ذلك لما يمتلكه الأفراد من المقدرة العقلية و المهارات و الخبرات،تمكن المنظمات من البقاء و المنافسة.
- ✓ يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشـرة و غير مباشـرة (ملموسـة و غير ملموسة) المسـاعد الرئيسـي لرأس المال البشـري في توليد القيمة و المعرفة، و تحويلها إلى أصول فكرية تتسم بالقيمة التجارية.

- ✓ يشمل رأس المال العلائقي رضا الزبون و الاحتفاظ به،و تعزيز معرفة الموردين و المنافسين و كل الأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة.
- ✓ أن قياس رأس المال الفكري عملية مهمة لتقييم الموجودات الفكرية لدى المنظمة لكنها معقدة و تتطلب وجود طرق و مؤشرات تختلف من منظمة إلى أخرى.
- ✓ أن التعلم التنظيمي له أهمية في المنظمة كونه أسلوب معاصر يعزز مكانة المنظمة من خلال القدرة على التعامل مع التغير و عدم التأكد البيئي.
- ✓ أن التمكين له فوائد بالنسبة للمنظمة و الأفراد العاملين فيها فهو مصدر للتعلم الذي يعتبر جزءا هاما داخل المنظمة.
- ✓ أن بناء فرق العمل هي الأساس في عملية التعلم و ذلك من خلال تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض.
- ✓ أن الرؤية المشتركة تمكن المنظمة من تحقيق قيمة على كافة المستويات.

2. النتائج التطبيقية :

- ✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية على وجود أثر ايجابي لرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر ايجابي لرأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر ايجابي لرأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على وجود أثر ايجابي لرأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- ✓ تعمل جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية على استقطاب العاملين ذوي المهارات و المعارف المتنوعة، مما يزيد من كفاءة و فاعلية الاستثمار في رأس المال البشري لديها.
- ✓ تتوفر جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها كما تتوفر على أنظمة معلومات تتسم بالحداثة مما يعزز وضعية الاستثمار في رأس المال الهيكلي لديها.

- ✓ يتميز الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية بدرجة عالية من المرونة و الوضوح ،مما يضمن تحديد و توزيع المهام و الصلاحيات بشكل أدق.
- ✓ يســـــاهم التعلم التنظيمي في تحفيز العاملين على البحث و التطوير و بالتالي دعم المنظمة المتعلمة بالجامعة.
- ✓ تدعم الجامعة كافة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.
- ✓ تشجع الجامعة على العمل الفرقي الذي يساهم و يحفز على تبادل المعارف و المهارات.
- ✓ تدعم الجامعة المبادرات الفردية للعاملين.
- ✓

3. الاقتراحات:

تبعا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ✓ ضرورة اهتمام الجامعة بالعاملين ذوي الخبرة ، المهارات و الكفاءات العالية.
- ✓ أن تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة.
- ✓ على تسعى إلى تقديم خدمات أفضل إلى منتسبيها و جميع المتعاملين معها.
- ✓ أن تعمل الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لعامليها.
- ✓ ضرورة اهتمام الجامعة بالمبادرات الفردية للعاملين.
- ✓ ضرورة تركيز الجامعة على بناء ثقة مشتركة بينها و بين عامليها.

4–افاق البحث :

–دور راس المال الفكري في تطوير الابداع التنظيمي .

–التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و دورها في بناء المنظمة المتعلمة.

–اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة المتعلمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية :

***الكتب:**

1. الحبيب، مصدق جميل ، التعليم و التنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع و الإعلان، بغداد 1981 .
2. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009 .
3. رياض بن صوشة ، نادية خريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2001 ، جامعة شلف.
4. رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2003 .
5. سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري و التحديات التي تواجه المحاسبين في القياس،الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ، و متغيرات العصر،جامعة أربد الأهلية،الأردن،أوت،2006.
6. ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (2013):(دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة كلية التربية (جامعة بنها) – مصر، مج 24، ع 95 .
7. المطيري، محيا (2007)، إدارة رأس المال الفكري و تنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. رضا إبراهيم صالح،(2009)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الدول العربية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.

9. محمد عبده حافظ، 2011: إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
10. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و إيناس خضير عباس (2013) ، دور رأس المال الفكري في المشروعات الصغيرة و المتوسطة " دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، العراق.
11. الزهيري، إبراهيم عباس (2012) . رأس المال الفكري: الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر و الوطن العربي). مصر،مج 1، المنصورة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.
12. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
14. بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
15. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2009.
16. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2011.
17. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
18. حوحو مصطفى، عبد الحق العشاشي، المنظمات المتعلمة النشأة، البناء والإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
19. فاطمة الزهراء كراشة، يوسف زدام، المنظمة المتعلمة نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، 13 جويلية 2018.

المجلات :

1-العنزي ، سعد علي حمود (2001)، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الثامن،العدد 25، بغداد.

2-ستيوارت . توماس (2004)، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون، ترجمة ، علا أحمد صلاح ،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية .

3-صالح إبراهيم يونس الشعباني و سالم خليل العنزي (2013) ، دور المعلومات الكلفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية " دراسة استطلاعية "، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 36 ،العدد 95 ، جامعة الموصل ، العراق ، ص 75.

4-الهلالي الشربيني الهلالي (2011) : إدارة رأس المال الفكر ي و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22 ، جامعة المنصورة ، مصر.

5-صلاح مهدي الكواز (2013): إشكالية تكييف المبادئ و المفاهيم المحاسبية للقياس و الإفصاح عن رأس المال المعرفي و الحلول المقترحة " دراسة ميدانية "، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 94، جامعة كربلاء، العراق.

6-بعلي نسيمة فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الاستراتيجيات الاقتصادية، العدد1، 2014.

الملتقيات و المؤتمرات :

1-رضا إبراهيم صالح،رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي "، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.

2-خالد حمد أمين ميرخان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الإستراتيجي ،دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2003.

3- عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري ، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، ديناميك للطباعة الإسكندرية ، 2003.

4-محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2008.

5-محمد عبده حافظ (2011) : إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،مصر ،الطبعة الأولى.

6-نجم عبود نجم (2008) : إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الثانية .

7-رمضان الشراح / تركي الشمري،رأس المال الفكري للمنظمات الأعمال (مفهومه- قياسه- آثاره - تنميته) مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية يومي:2 – 3 ديسمبر 2008 ، جامعة سعد دحلب- البليدة .

8-أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري و أثره على المنشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية،متوفر على الموقع

9- الالكتروني:http:// www.hrdiscussion.com/downloadfile تاريخ .2021/07/01

10-حسين ليث سعد الله (2007)، رأس المال الفكري و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،الجزائر،جامعة شلف،كلية العلوم الاقتصادية .

11-عبد الستار حسين يوسغن (2005)، محاضرات في دراسة و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن .

12-هاني محمد السعيد(2008) : رأس المال الفكري انطلاقة ادارية معاصرة،دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،مصر،الطبعة الأولى.

13-عاشور أحمد صقر، إدارة رأس المال المعرفي: إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد و العشرين، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع و التجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، القاهرة، يومي 06-08 نوفمبر، 2000 ، ص 14.

14-مدحت محمد أبو النصر،بناء و تدعيم الولاء المؤسسي،انتراك للطباعة و النشر و التوزيع ،2005.

15-الصباغ عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد،مطبعة الخلود،بغداد،2003.

المذكرات:

1. سامية بوبليدر،زهية نواصرية،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال (دراسة حالة – بنك BADR)، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية،جامعة 08 ماي 45 – قالمة،الجزائر،2012.
2. نغم حسين نعمة عبيد،أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي،دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.
3. مباركي فتحي، دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة – عمر البرناوي CRSTRA)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2015.
4. فاطمة أمان الله،دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب المسيلة)،مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمل، جامعة محمد بوضياف،المسيلة،الجزائر،2018.
5. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أولحاج، البويرة، 2013.
6. سعود بن ذياب الذياب، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالاتها تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014.

7. أسماء سالم نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

المراجع الأجنبية:

1. Stewart.T.A ,(1999) Intellectual Capital : The new health of organizations.
2. Bontis.N Assessing Knowledge Assets : « A Review of the models used to measure Intellectual Capital » , International journal of management Reviews, vol ;3 ,Issue 1 March 2001.
3. Bowen,Bi; (1998) ;A hands-on look at Intelllecual Capital , management Review
4. Bowen,Bi; (1998) ;A hands-on look at Intelllecual Capital , management Review
5. Kelly,RE. (1998):How to be A star at work a Break Through Strategic You need to Success,Times Business,New Yourk
6. Mertins E ,Terblanche F, Building Organizational Culture That Stimulates Creativity &Innovation, European Journal of Innovation management ;Vol 6 n°1,2003.
7. Drucher,P,F,Study : Knowledge worker productivity : The biggest challenge, California Management Review,vol.41,n°.2,1999 .
8. Leonard & Strauss, Intellectuel Capital, Forbes, 1999.

9. Quinn.J.B ,Anderson,P.and Finkelstein,S..Managing Proffeddional Intellect : Making The Most of The Best,Harvard Business Review, 1996.
10. Miller.G. Intellectual Capital : Tommorrow's Asset ,To Day's Challege.1998, P 02
11. Luthains,F,Organisational Behavior,4.Ed.Mc.Graw-Hill.New York.1985
12. Engineers,American Socialogical Review Bureaucracy.Alient Among.Industrial And Scientists.Arnoldg.Profesional Industrie.Vol.323.N 5.1975 .
13. Hefer, MMalika, jorsoni, Management : Stratégie et organisation, Libarairie vuibert, paris, frnce, 4eme édition, 2002.

14 .Garvin david A 1994 , Creer une Organisation intellegente , Harvard Business review, knowledge management , preface,Jacques Chaize, Edition D Organisation .

الملاحق

الملاحق:

ملحق رقم (01): اختبار t لبعد التمكين

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
G1	1,058	49	,295	,80000	-,7202	2,3202
G2	-1,908	49	,062	-,32000	-,6570	,0170
G3	-2,137	49	,038	-,36000	-,6985	-,0215
G4	-,694	49	,491	-,12000	-,4675	,2275
G5	-,626	49	,534	-,10000	-,4210	,2210
G	-,101	49	,920	-,02000	-,4162	,3762

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
H	2,972	49	,005	,20800	,0674	,3486

ملحق رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	22	44,0	44,0	44,0
	FEMME	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-30	8	16,0	16,0	16,0
	31-40	26	52,0	52,0	68,0
	41-50	14	28,0	28,0	96,0
	51 ET PLUS	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

niv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOIYE	1	2,0	2,0	2,0
	SECOND	9	18,0	18,0	20,0
	UNIV	32	64,0	64,0	84,0
	ETUDSUP	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (05):اختبار t لبعد رأس المال البشري

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
a1	,795	49	,431	,14000	-,2140	,4940
a2	-,521	49	,604	-,08000	-,3883	,2283
a3	,747	49	,459	,12000	-,2030	,4430
a4	5,776	49	,000	,82000	,5347	1,1053
a5	4,802	49	,000	,80000	,4652	1,1348
A	3,977	49	,000	,36000	,1781	,5419

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ملحق رقم (06): اختبار T لبعد رأس المال الهيكلي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
b1	2,355	49	,023	,38000	,0558	,7042
b2	-,139	49	,890	-,02000	-,3099	,2699
b3	-3,055	49	,004	-,48000	-,7957	-,1643
b4	,000	49	1,000	,00000	-,3348	,3348
b5	6,025	49	,000	,82000	,5465	1,0935
B	1,469	49	,148	,14000	-,0516	,3316

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

ملحق رقم (07): المعنوية الإحصائية لاختبار t بالنسبة لبعد رأس المال العلائقي.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
c1	1,520	49	,135	,24000	-,0774	,5574
c2	,000	49	1,000	,00000	-,3145	,3145
c3	-2,252	49	,029	-,38000	-,7191	-,0409
c4	,521	49	,604	,08000	-,2283	,3883
c5	5,140	49	,000	,68000	,4141	,9459
C	1,172	49	,247	,12400	-,0886	,3366

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ملحق رقم (08): اختبار t لبعد التعلم التنظيمي

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D1	5,200	49	,000	,74000	,4540	1,0260
D2	-1,043	49	,302	-,20000	-,5852	,1852
D3	-1,409	49	,165	-,24000	-,5824	,1024
D4	2,393	49	,021	,38000	,0609	,6991
D5	6,699	49	,000	1,08000	,7560	1,4040
D	3,479	49	,001	,35200	,1487	,5553

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

ملحق رقم (09): اختبار t بالنسبة لبعد فرق العمل

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
F1	1,480	49	,145	,26000	-,0931	,6131
F2	,513	49	,611	,08000	-,2336	,3936
F3	-,401	49	,690	-,06000	-,3606	,2406
F4	3,031	49	,004	,46000	,1550	,7650
F5	,866	49	,391	,14000	-,1848	,4648
F	1,611	49	,114	,17600	-,0436	,3956

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

وزارة التعليـــم العـالـي و البحث العلمـي

جـامعة الدكتور " يحي فـــارس "بالمديـــة

كليـة العلوم الاقتصـادية و التجـاريـة و علـوم التسييـر

قسـم علـــــــوم التسييـــر

تخصص إدارة أعمـــــال

استمـارة استبيـــان حول :

* دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة *

دراسـة حالـــة لجامعة المدية قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهـادة المـاستر في إدارة الأعمـال

الرجاء منك عزيزي المبحوث المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة بالإجابة بكل دقة وموضوعية على كـافة الأسئلة الواردة في الاستمـارة، و ذلك بوضع علامـة (X) في الخـانـة التي تتفق مع رأيك، علمـــا بـأن هذه المعلومـات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لك مقدماً جهودك و حسن تعاونك.

من إعداد الطالبتين :

- **علاوي فطيمة** **تحت إشراف الأستاذ : قبطان شوقي**
- **عبابيس حورايية**

السنة الدراسية 2020 – 2021

المحور 01 : البيـانـات الشخصية :

الجنس : ذكـــر ☐ أنثـــى ☐

العمـــر: من 18 إلى 30 سنة ☐ ما بين 31 و 40 سنة ☐

ما بين 41 و 50 سنة ☐ 51 سنة فما فوق ☐

التحصيل العلمي : التعليم المتوسط ☐ التعليم الثانوي ☐

التعليم الجامعي ☐ الدراسات العليا ☐

مدة العمل في المنظمة : أقل من 10 سنوات ☐

ما بين 10 و 20 سنة ☐

ما بين 21 و 32 سنة ☐

الرقم	العبـــــارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد أو غير متأكد	موافق	موافق تماماً
01	**المحور 02 : رأس المال الفكري**					
01	**رأس المال البشري:** 01- تتناسب مؤهلات العاملين داخل الجامعة مع المناصب التي يشغلونها. 02- للمنظمة نظام تحفيزي يعمل من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرات العالية. 03- حرص الجامعة على الابتكار و التطوير و دعم الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءات اختراع. 04- تولي الجامعة أهمية كبيرة لاستقطاب و اختيار أفراد مؤهلين ذوي الخبرات المتميزة و ذوي المواهب. 05- تساهم البرامج التدريبية في زيادة الروح المعنوية للأفراد بهدف زيادة كفاءاتهم .					
02	**رأس المال الهيكلي:** 01- تستخدم الجامعة تكنولجيا الإعلام و الاتصال بشكل فعال. 02- بناء قنوات اتصال مباشرة بين مختلف المستويات و تتسم بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة و في الوقت المناسب. 03- يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بدرجة عالية من المرونة و الوضوح. 04- المخزون المعرفي في الجامعة كبير بحيث يمكن لكل فرد الاستفادة منه في عمله. 05- تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية.					
03	**رأس المال العلائقي :** 1- تعمل إدارة الجامعة على تبادل المعلومات مع زبائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون. 2- تسعى إدارة الجامعة إلى تعزيز قنوات الاتصال و ربطها بمختلف زبائنها. 3- لدى الجامعة فروع منتشرة جغرافياً من أجل حل مشاكل الزبون في الموقع و الوقت المناسب. 4- تحرص الجامعة على المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية. 5- تقوم الجامعة بتحديد متطلبات الزبائن من خلال دراسات و بحوث ميدانية.					
الرقم	العبـــــارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد أو غير متأكد	موافق	موافق تماماً
	المحور 03 : المنظمة المتعلمة					
01	**التعلم التنظيمي :** 1- هناك تبادل لوجهات النظر بين الزملاء في العمل. 2- عند ارتكاب خطأ من طرف العامل تعتبره أمراً عادياً إذا كان مصدراً للتعلم. 3- تسعى الجامعة لتشجيع ثقافة الحوار و التشاور لحل المشاكل بين جميع العاملين داخلها.					

	4- تسعى الجامعة للتعلم بالاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في حالة إذا ما واجهتها نفس المشاكل. 5- تتم عملية التعلم في الجامعة من خبرات الموظفين الأقدم.					
02	**الرؤية المشتركة :** 1- وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا و الأحداث. 2- تهدف الجامعة إلى بناء رؤية مشتركة مع جميع الفاعلين في المجتمع و داخل الجامعة. 3- تدفع الجامعة عامليها و جميع منتسبيها إلى تحقيق المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة. 4- تهتم الجامعة بتنمية القدرات الذاتية لدى العاملين. 5- إدراك العاملين لطبيعة الإستراتيجية المستهدفة.					
03	**فرق العمل :** 1- تقوم الجامعة بتشكيل فرق عمل متخصصة في مختلف الأقسام و المستويات التنظيمية. 2- يرتكز أسلوب العمل في الجامعة على فرق العمل المدارة ذاتياً. 3- إيمان الجامعة بمدى قوة العاملين في إحداث التغييرات الملائمة. 4- تستفيد الجامعة من عمل العاملين ضمن فرق عمل. 5- تعمل الجامعة على رفع روح الفريق لدى العاملين .					
04	**التمكين :** 1- تركز الجامعة على بناء ثقة مشتركة بينها و بين عامليها. 2- تعمل الجامعة على تبني فلسفة تفويض السلطة و تحمل المسؤوليات. 3- تشجع الجامعة المبادرات الفردية للعاملين بالإضافة إلى اعترافها و تقديرها لمجهودات العاملين. 4- تشجع الجامعة العاملين على التعبير عن آرائهم و المناقشة بحرية . 5- إتاحة العاملين إمكانية النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات.					