

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطالب :
- تومي فريد

تحت عنوان:

دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة
دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن البار موسى
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. هبال عبد النور
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بدار عاشور

السنة الجامعية : 2023/2022



شكر وعرفان

"فَلِلَّهِ الْحَمْدُ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَرَبِّ الْأَرْضِ رَبِّ الْعَالَمِينَ" صدق الله العظيم (سورة الجاثية

(الآية 36)

- اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك . . الحمد لله ونشكره على توفيقه لنا في اتمام هذا العمل . . كما أتوجه بجزيل الشكر لاستادنا الفاضل "هبال عبد النور" الذي لم يدخر جهدا في مساعدتي وكان سند عون لي بفضل نصائحه وتوجيهاته الثمينة طيلة فترة الاعداد فلك كل الشكر والتقدير والامتنان . كما أن شكري موجه لكل أساتذة واطارات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة وخاصة اساتذة قسم علوم التسيير الكرام نظير مجهوداتهم المبذولة في الجامعة لتوفير أفضل بيئة للطالب من أجل نبيل العلم والتعلم فلكم مني أسمى كلمات الاحترام والعرفان وأسأل الله عز وجل أن يجزيكم عنا خير الجزاء وأن يبارك لكم في عملكم النبيل .

كما لا يفوتني في هذه السانحة، أن أتوجه بالشكر لكافة زملاء وزميلات الدراسة خاصة دفعة ادارة أعمال 2023 فأنتم نسخة فريدة لا يمكن أن تتكرر، أتمنى لكم كل النجاح والتوفيق في حياتكم .

فهرس

الموضوعات



الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: رأس المال الفكري	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
8	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
11	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري و دوره في المنظمة
13	المبحث الثاني : مكونات و خصائص رأس المال الفكري و طرق قياسه
14	المطلب الأول : مكونات و خصائص رأس المال الفكري
21	المطلب الثاني : طرق قياس رأس المال الفكري وأهمية قياسه
24	المبحث الثالث : إدارة رأس المال الفكري
24	المطلب الأول: تعريف و أهمية إدارة رأس المال الفكري و عملياتها
26	المطلب الثاني: خطوات و نماذج إدارة رأس المال الفكري
29	المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه
الفصل الثاني الإطار النظري للمنظمة المتعلمة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول المنظمة المتعلمة
37	المطلب الأول مفهوم المنظمة المتعلمة
41	المطلب الثاني : عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة
45	المطلب الثالث: أبعاد و نماذج المنظمة المتعلمة
49	المبحث الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة
50	المطلب الأول : دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة
52	المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة
55	المطلب الثالث : دور رأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة



الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
61	تمهيد
62	المنهج العلمي المعتمد في الدراسة
62	مجتمع وعينة الدراسة
65	ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
67	التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
الفصل الرابع: عرض و اختبار فرضيات الدراسة	
73	اختبار الفرضية الأولى
74	اختبار الفرضية الثانية
76	اختبار الفرضية الثالثة
78	خلاصة
80	خاتمة
83	قائمة المراجع
91	ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (1) نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان	63
02	الجدول رقم (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	64
03	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	64
04	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	65
05	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	66
06	الجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال الفكري	67
07	الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة المتعلمة	68



73	الجدول رقم (8) الانحدار الخطي	08
----	-------------------------------	----

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
65	الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
66	الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	02
67	الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	03

مقدمة



مقدمة:

يعرف العصر الحالي تطور و تسارع رهيب في شتى المجالات سواء كانت
تكنولوجية، صناعية، الكترونية، و قد مست جميع المؤسسات و هذا ما فرض عليها إلزامية
و حتمية مسايرة هذا التطور و الدخول حيز المنافسة لضمان بقائها ولا يتم هذا بامتلاكها
للتكنولوجيا فحسب بل لامتلاكها المورد البشري او كما يعبر عنه رأس المال البشري، فهو
القادر على الإبداع و الابتكار، والتعلم المستمر، والعمل على تكنولوجيا الإعلام والاتصال،
والمعرفة، من أجل تحسين الأداء وخلق القيمة في ظل بيئة تتميز بالتسارع و المنافسة كما و
نوعا، و قد عرف العصر الحالي تغيرا في كثيرا من المفاهيم و الأولويات في المنظمة
فأصبح التسويق أهم من كثرة الإنتاج وعرفت المنظمات اهتماما كبيرا بالبحث و التطوير،
فبرزت بذلك أهمية التوجه إلى مبادئ إدارية جديدة فلم يعد الاهتمام بالموارد الملموسة فحسب
بل أصبح الاهتمام بالمورد الفكري حيث ثبت أن الموارد الفكرية هي الأصل الأكثر أهمية في
المنظمات، و قد كانت شركة سكانيا (شركة تأمين سويدية) أول من أدرج أصولا كالملكية
الفكرية ضمن قوائمها المحاسبية السنوية، فأصبح الذكاء المنظمي، التعلم المنظمي، رأس
المال الفكري، جزءا من المنظمة التي تلعب دورا هاما في تقييم مكانتها، و مع كل هذه
التحولات أدركت المنظمات ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري و زيادة تنميته و
معرفته.

وبما أن المورد البشري لا يتمثل في الفرد بذاته، بل في معرفته و قدراته، التي
يقول العديد من رواد الفكر الإداري الحديث بأنها العامل الذي يصنع الفارق بين منظمة
وأخرى، فاعتماد المنظمات المعاصرة عمى المعرفة في جميع وظائفها، ما هو إلا نتيجة
الاستثمار في رأس المال البشري والذي يعد المكون الرئيسي لرأس المال الفكري وعلى أي
منظمة تريد البقاء و المحافظة على توازنها و تكاملها يتطلب أن يكون معدل التغير
الموجود في البيئة التنافسية متلائما مع طبيعة الموارد البشرية، و الإجراءات و الهياكل و
الإجراءات الإدارية في المنظمة من أجل ضمان استمرارية المنظم و تحقيق أهدافها.



إن مفهوم رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة، أصبح حتمية إدارية لا يجب التغاضي عنها، وذلك لكون المفهومين متلازمين ويعدان من الآليات الجديدة للمنافسة والاستمرارية في ظل العولمة و التغيرات المتسارعة في العصر الحالي ومن هذا المنطلق فإنه إذا أرادت أي منظمة أن تتماشى مع مجريات العصر، يجب عليها أن تتبنى هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

الإشكالية :

ومن خلال ما تم التطرق اليه سنحاول مناقشة و إثراء الإشكالية و يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة عموماً و في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تحديداً؟

و الذي تتجزأ منه الأسئلة الفرعية التالية:

هل هناك دور لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة؟

هل هناك دور لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة؟

هل هناك دور لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة؟

الفرضيات:

-تساهم إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة.

- تساهم إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة.

- تساهم إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة

أهداف الدراسة:

- دراسة مدى إسهام رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.

- تحديد أبعاد رأس المال الفكري التي لها أثر في بناء المنظمة المتعلمة.

- التعرف على مستوى توفر مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة في جامعة محمد بوضياف

بالمسيلة.



الدراسات السابقة

- فرحاني لويزة (2016) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة بسكرة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التونة -باتنة- حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية "كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التونة -باتنة- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعادها الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها.
- دراسة ميسون علي عيد الهادي (2017) رسالة ماجستير في القيادة والإدارة جامعة الأقصى غزة بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية "ما هو دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بدرجة كبيرة.
- توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة،
- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة.
- جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من (المتغيرات) رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي).



دراسة (أثير عبد المنير، 2009).

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة، ومدى توافر الشركة العامة للصناعات الكهربائية (الكويتية)، لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها ما يلي:

- وجود علاقة بين مكونات استراتيجية التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.
- إن المنظمة محل الدراسة تتوافر على أساسيات بناء المنظمة المتعلمة القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام، التمكين، والتقويم). عدم وضوح السياسة المتبعة من قبل المنظمة في استقطاب واختيار المورد البشري ذوي الخبرة والكفاءة لتسهيل عملية التغيير.
- من اجل مواجهة عدم التأكد والتغيير يجب أن تؤمن المنظمة بفكرة أن التعلم يجب أن يتم في كل الأوقات وعبر كافة مستويات المنظمة.
- توفير كافة الموارد والتسهيلات الداعمة لاكتساب وإيجاد المعرفة.
- التوجه نحو فرق العمل وإعطاء هم الحرية الكاملة في صياغة وتنفيذ عملية التغيير.
- إشاعة لغة الحوار بين الإدارة العليا والعاملين لمواجهة مقاومة التغيير.

دراسة (فائق جواد كاظم، 2014).

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة بين قيمة رأس المال الفكري وربحية عدد من المنظمات العراقية المساهمة والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والتحقيق في طبيعة تلك العلاقة قوة واتجاه.

وقد توصلت إلى النتائج والتوصيات التالية:

- لرأس المال الفكري دور حاسم في تعزيز الأداء المالي للمنظمات بالتعاقد مع نظيره المالي.
- إن رأس المال الفكري يمثل القيمة التي تحملها المنظمة في سوق الأوراق المالية على الرغم من عدم تضمينها في القوائم المالية لتلك المنظمات.



- إن إسهام رأس المال الفكري في ربحية المنظمات إنما يدل بشكل أو بآخر على تأثير المكونات الأساسية لرأس المال الفكري في مستويات الربحية مقياسا لأداء تلك المنظمات.
- ينبغي على المنظمات المستهدفة في البحث دراسة إمكانية تضمين قوائمها المالية قيمة موجوداتها المعرفية نظرا لارتباطها المباشر بمستويات الأداء، مع اخذ بعين الاعتبار الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز ربحية منظمات الأعمال ورفع مستويات الأداء فيها.
- ضرورة التحقيق في مسألة ما إذا كان بالإمكان إجراء دراسات مستقبلية تركز على دراسة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري، منفردا ومجمعا في الأداء المالي ومن ثم معرفة المكون الأكثر تأثيرا.

الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري و دوره في المنظمة

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

المطلب الأول: مكونات و خصائص رأس المال الفكري

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري وأهمية قياسه

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري و مشكلات قياسه

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

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

المطلب الثاني: خطوات و نماذج إدارة رأس المال الفكري

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

تمهيد

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة وعملائها، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، والمحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي الثروة المنظمة، ونجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي ستسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومراحل تطور رأس المال الفكري ومفهومه.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك نستعرض فيما يلي مراحل تطوره والمفاهيم التي أعطيت له.

ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته و مصطلحاته فمنها : الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا وشيوعا هو رأس المال الفكري .

ومن أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart، 1997) إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة ، فضلا عن كونها إستراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة¹.

¹ – Stewart. T. A. Op cit: pp 1-3

ويرى (Bassi1997) أنه المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائن¹

ويرى (Edvinsson 1997) أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها².

ويرى (Reid 1998) أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري³.

عرفه (العنزي 2001) بأنه: « المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن »⁴.

ويعرفه (Ulrich) على أنه: « مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا »⁵

¹ – Bassi, lauri, harnessing the power of Intellectual capital, training & development, 1997,51, (12 Dec), pp 25–30.

² * Edevinsson & Malon, Intellectual Capital: Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower: Harper Business, New York, 1977, p 146.

³ – Read. J, Intellectual Capital, Business Quarterly, 1998, pp1–6.

⁴ سعد العنزي، الرأس مال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001، ص 10.

⁵ Ulrich. D, A, New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review, January–February, 1998, p 02.

يرى (Strovic) أنه: « المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن ... »¹

ويرى كل من (Ghaziri & Awad) : « بأنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم ،خبرات، وقيم، وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار، والإبداع من أجل تميز المنظمة التي يعملون فيها ».²

أما سيد جاد الرب فقد عرفه على أنه: « يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة ».³

عرفته الدكتورة (سوسن عبد الحميد مرسي): « على أنه مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية ... »⁴

عرفه الدكتور هاني عبده بأنه : « مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية، وهيكلية، وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية

¹ Strovic, Pruker, Intellectual capital, Under Standing Corporate Value Intellectual Journal, N° 3, 2003 .p7.

² Awad., E& Ghaziri. H, Knowledge management, Person Education International, Prentice-Hall N.Y .2004. p8.

³ حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 22 .

⁴ سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني. العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 188.

للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة معين، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية»¹ على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن: مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح النافي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمة.

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:

- يساعد في خلق معارف جديدة.²
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن .
- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية .
- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم؛³

¹ هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس، 2006 ، ص 06.

² Leontiades. J.C, Managing The Global Enterprise, Prentice Hall, Harlow – England, 2001, p 175.

³ Fitz. enz.J, Intellectual Capital ROI, Emerald Group Publishing Limited, 2002, p 07.

كما حدد حازم علي بدارنه أهمية رأس المال الفكري في:¹

- رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛

- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع و التغيير والتجديد؛

- هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

كما حدد (Johansson et al., 2004) أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:²

- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛

- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة³

- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.⁴

- وتأكيدا على الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري نورد بعض الإحصائيات التي تبين هذه الأهمية فيما يلي:

¹ حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2007، ص 36-37.

² Mariensson. M. and Skoog, M. " Measuring to understand Intangible 2 – Johansson. U performance drivers", The European Accounting Review, Vol. 10, N° 3, 2004, pp 410-413.

³ حين عجلان، من استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، . 128

⁴ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 158 .

- عند دراسة الوضع المالي لشركة IBM يتضح أن القيمة السوقية لها سنة 2000 هي 70.7 بليون دولار، والقيمة الدفترية 16.7 بليون دولار فقط والفرق بين القيمتين يرجع على رأس المال الفكري للمنظمة.¹

- شركة ميكروسوفت يتبين من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لها أن القيمة السوقية وصلت عام 2000 إلى 85.5 بليون دولار والقيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس زيادة قيمة وأهمية رأس المال الفكري لهذه المنظمة.²

- في استطلاع قامت به شركة CICA تبين أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و 500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة الممثلة في رأس المال الفكري مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58% في عام 1991 إلى 32% في عام 2000.³

مما سبق يمكن أن تستخلص الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك يعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية للمنظمة وسببا في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وجذب العملاء وتعزيز ولأنهم، إضافة على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة.

المبحث الثاني: مكونات وخصائص رأس المال الفكري وطرق قياسه.

ان اختلاف المفكرين في تحديد شامل وموحد لمفهوم رأس المال الفكري، ساهم أيضا في اختلاف وجهات نظرهم المكونات وخصائص رأس المال الفكري، لكن معظم هذه

¹ Prusak. L., & Cohen F, (2001), Study: How To Invest In Intellectual Capital », Harvard Business Review, June, pp 26-28.

² الغنزي: صالح، مرجع سابق، ص 175.

³ 3- Drinkowski . R. Study : « The Measurement & Management Of Intellectual Capital : An Introduction», Management Accounting Magazine for Chartered Management Accounting, Vol.(78), N° (2), (2000), P07-

الاختلافات صبت في سياق واحد من حيث المفهوم سواء بالنسبة للمكونات أو للخصائص رغم تعدد التسميات والتصنيفات.

المطلب الأول: مكونات وخصائص رأس المال الفكري.

أولاً: مكونات رأس المال الفكري.

اختلفت آراء العلماء والباحثين ووجهات نظرهم على نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته، وذلك مرده إلى اختلاف خلفياتهم الفكرية والتخصصية، وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات.

1- تصنيف (Eustac): وينفرد Eustac.E بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند

تصنيف رأس المال الفكري، حيث قسمه إلى نوعين من الأصول وهما:¹

- **منتجات غير ملموسة:** وتشير إلى الأصول التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية ويمكن شرائها وبيعها، وأيضاً يمكن التامين عليها مثل الرخص والحصص والامتيازات الحكومية، وحقوق التأليف والنشر، وبراءة الاختراع والأسرار التجارية وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها على أساس موضوعي إلى حد ما.

- **قدرات تأهيلية غير ملموسة:** وتشير إلى العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح منظمة ما عن غيرها من المنظمات وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الهيكلية والسوقية وتقسّم هذه الأصول بأنها غير ملموسة بدرجة أكبر بالإضافة إلى صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضاً صعوبة تحديد قيمتها بالمقارنة مع المنتجات غير الملموسة.

2- تصنيف (راوية حسن): يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية

وهي:²

¹ محمد عبده حافظ، المرجع السابق، ص 244.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 365-366.

- **الأصول البشرية:** وهي المعرفة والمهارات والإبداع والخبرة فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

- **الأصول الفكرية:** وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات، وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية الخطط والتصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.

- **الملكية الفكرية:** وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، وهي كل ما يمكن حمايته قانونيا. وتعمل المنظمات الرائدة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. وتحاول تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

- **الأصول الهيكلية:** وهي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

- **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأعراضها المقصودة فقط. ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.

3- تصنيف (Thomas Stewart): صنف (Stewart) رأس المال الفكري إلى ثلاثة

مكونات رئيسية هي: ¹

¹ مصطفى رجب علي شعبان، المرجع السابق، ص. ص 44-45.

- رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها، وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

- رأس المال البشري: هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

- رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

4- تصنيف (Xera): يرى xera إن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية:¹

- رأس المال الداخلي: ويتضمن براءة الاختراع حقوق النشر العلامات التجارية، الأصول المحمولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة إدارة العمليات نظم المعلومات، نظام الانترنت العلاقات المالية، والعمليات التكنولوجية.

- رأس المال الخارجي: ويتضمن التعويضات حصة السوق، رضا العميل، أسماء المنظمات، قنوات التوزيع، اتفاقيات الترخيص، عقود المفاضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.

- رأس المال البشري: ويتضمن (المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات برامج تدريبية الإنصاف في العرف والخبرة والدين، قضايا الملكية والإعانة النشاط الثقافي نشاط الوحدة، عدد العاملين شكر العاملين، عروض للموظفين، خطة استحقاقات العاملين منفعة

¹ أسامة عبد المنعم وعبد الرحاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2009. ص ص 95-96.

العاملين حصة العاملين حصة الموظفين في الخيارات والخطط، متوسط خبرة العاملين المستوى التعليمي القيمة المضافة من كل عنصر القيمة المضافة لكل عامل). ومما سبق فهناك شبه اتفاق على أن مكونات رأس المال الفكري مجموعة من المكونات غير الملموسة والتي تكون مجتمعة رأس المال الفكري، ووفقا للكثير من الباحثين فان تقسيم (Stewart) يعد الأكثر شيوعا في أدبيات البحوث المتتواله حاليا حيث قسمه إلى (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية رأس مال زبائني)، وانسجاما مع متطلبات البحث سنستعرض بشيء من التفصيل مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر هؤلاء الباحثين.

1- رأس المال البشري: وهو ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وانجازها على أكمل وجه، ويتكون رأس المال البشري من الابتكار والمهنية الرفيعة والمقدرة الاجتماعية والتفوقية التي يمتلكها الأفراد ذوي الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، وتشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العملية ومهاراتهم الثقافية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، وبهذا فهو يمثل مخزون المعارف والمعلومات والمهارات المدرجة في فكرهم.¹

كما يشار له كذلك بأنه أهم مكونات رأس المال الفكري، والعامل الحاسم في النجاحات التي تحققها المنظمات على اختلافها، والمورد الأهم في إيجاد ميزتها التنافسية الاستراتيجية وقيمتها المضافة، وهو أساس لوجود رأس مالها الهيكلية والعلائقية (الزبوني) وتحديد قيمتهما، وهو العنصر الأهم للإبداع، والابتكار، كما يعد عاملا مهما في التنمية. وعليه فان المنظمات المعاصرة تضع أمامها هدفا استراتيجيا هو تطوير كفايات رأس المال البشري لديها والاستثمار فيه، إذ يمكن القول أن أثنى أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر، لأن رأس المال البشري يتمتع بسمة لا تتوافر في غيره وهي أن منحى إنتاجيته

¹ حامد كريم الحمداني، الريادة كمشغل المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري "الدراسة ميدانية"، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 27 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 93 .

يتصاعد باتجاه منحى خبرته ومهاراته نفسها.¹ إن التحدي الأكبر التي تواجهه منظمات الأعمال اليوم هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال البشري وبناءه واستثماره وإدارته والمحافظة عليه، لأنه يتمتع بخاصية أخرى مهمة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل دون أن تمتلكه إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة يضعها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية أهمها:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية، وذلك من خلال الاختبار الدقيق لهم وبما يتناسب واحتياجات الوظيفة ووصفها الوظيفي.

- إغناء رأس المال البشري وتنميته وذلك من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم وتقاسم المعرفة، ونشرها وتوزيعها داخل المنظمة، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

- المحافظة على أفضل العاملين، عن طريق إرساء برامج التمكين الإداري والأساليب الإدارية القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط الوثيق بين رسالة المنظمة وقيمها من جهة وقيم العاملين من جهة أخرى، وإتباع نمط الإدارة الاستشارية لا نمط الإدارة الأمرة.

- إيجاد بيئة التعلم، وذلك بعقد المحاضرات والندوات الداخلية وإشراك العاملين بها، وبالمؤتمرات الخارجية والدورات التدريبية، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بينهم حول العمل ومشكلاته وحلوله المقترحة.²

2- رأس المال الهيكلي: إذا كان رأس المال المالي هو الذي يضع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يضع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكان وسمعة المنظمة، في حين يضع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل.

¹ عمر احمد مشري، المرجع السابق، ص 262 .

² المصدر السابق، ص 265.

إن رأس المال الهيكلي لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط، إذ أن رأس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة في استخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية.

ويشير (Knight) إلى أن رأس المال الهيكلي يتكون من استراتيجيات المنظمة وشبكاتنا الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات، فضلا عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والمخترعات وحقوق التأليف والنشر، والعلامة التجارية، ويصف (Stewart) رأس المال الهيكلي بأنه قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، أما من وجهة نظر (Luthy) فيصف رأس المال الهيكلي من خلال المكونات التالية:¹

- رأس المال المنظمي: ويتضمن فلسفة المنظمة، والنظم الخاصة برفع مقدراتها الإنتاجية.
- رأس المال العملياتي: ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
- رأس المال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

3- رأس المال العملاء: يعرف رأس مال العملاء (الزبائني) بأنه القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي يقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها²، ويعرف أيضا بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة

¹ ميسون عبد الله الحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة الدراسة استطلاعية، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 19 جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 91.

² عمر أحمد مشري، المرجع السابق، ص ص 267-268.

الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه"، وأيضاً يعرف "بأنه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون". ومما سبق يتبين أن رأس المال العملاء يتضمن ما يلي: سياستها الخارجية، وحصتها السوقية، وصورتها الخارجية وسمعتها، ورضا الزبون وولائه ودرجة الاحتفاظ به، والمنظمات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها، والاتفاقيات والعقود والتراخيص على اختلافها، ومعايير الجودة.

وتكمن أهمية رأس المال العملاء أو الزبوني للمنظمة في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، الأمر الذي يساعد الزبائن موالين للمنظمة، كما أنه يعتبر عامل قوة للمنظمة من وجهة نظر استراتيجية من حيث سعيها للحصول على الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية، وبما توفره لها المعرفة الموجودة لدى زبائنها والمتعاملين معها وتجنب التهديدات الخارجية من المنافسين أو حتى خطر دخول منافسين جدد.

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري.

لقد اتفق الكثير من الباحثين على إجمال مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري وهي كالاتي:

1- الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة التنظيمية والتي 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: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن: امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، التدريب الإثرائي.

3- الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل

حالات عدم التأكد، الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة) ، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات القدرة على التخمين وحسن البصيرة الاستقلالية في الفكر والعمل المثابرة في العمل، والثقة العالية بالنفس.¹

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري وأهمية قياسه.

أولاً - طرق قياس رأس المال الفكري

ويمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري كالآتي²:

1- الطرق الوصفية:

وتركز هذه الطرق والمقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري، واستطلاع الآراء والاتجاهات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على أداء عمليات المعرفة وكذا تحقيق نتائجها المرغوبة، وذلك بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه الطرق:

- أداة تقييم معرفة الإدارة.

- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة: وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة، وذلك ليحددوا بأنفسهم هل منتجون أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقبلي إنتاجيتك؟ هل تعتبر نفسك إنتاجياً؟ ما هو المبرر المستند عليه لكونك إنتاجياً؟ هل تتلقى تغذية راجعة عن إنتاجيتك؟.

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص 24.

² الهلالي الشربيني الهلالي، قياس رأس المال الفكري من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011 م، ص 31-32.

2- المقاييس والطرق المرتبطة برأس لمال الفكري والملكية الفكرية: وتركز هذه المقاييس على قيمة رأس المال الفكري، ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في مختلف أقسام المؤسسة إلى أشكال الملكية الفكرية، لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3- مقاييس القيمة السوقية: وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين رسكلة سوق المؤسسة (قيمة المؤسسة في السوق) وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وتعتمد هذه المقاييس غالبا على المبادئ والأسس المحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية، القيمة الدفترية والقيمة غير الملموسة المحسوبة.

4- مقاييس العائد على المعرفة: تركز هذه المقاييس على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة، وحسب الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة}}$$

ليتم بعد ذلك مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، وتعتبر الزيادة عن متوسط الصناعة عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة، ومن أمثلتها: مكاسب رأس المال المعرفي ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

ثانيا: أهمية قياس رأس المال الفكري

لقد بذلت الكثير من الجهود من طرف الباحثين من أجل قياس وتقويم رأس المال الفكري، حيث يؤكد (Lusch & Harvey) على أن المنظمات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري¹، وأصبحت تبحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري، وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في:

¹ عبيد الله كاسم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، بعثة القادسية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المعدة في المجلد 10، 2008، ص66 .

- 1- ضرورة قياس قيمة المؤسسة أو المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، بحيث في مجتمعات المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج والمؤسسة.
- 2- عدم قدرة واستطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية، التي تعتمد على قياس الأصول المادية من واقع السجلات التاريخية للشركات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، باعتباره يشكل جزءا كبيرا من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة لأهمية قياس رأس المال الفكري.
- 3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، مثل قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الابتكاري، رضا الزبون وغيرها، هذه النماذج تزود المؤسسات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها.
- 4- إن الأساليب المحاسبية الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المؤسسات في الحاضر والمستقبل، عكس الأساليب المحاسبية التقليدية التي تركز على الماضي فقط.
- 5- تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الحقائق المادية فقط، كما تركز على الكميات، بينما تعتمد مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وكذا النوعية، فضلا عن ذلك فإن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.
- 6- تعتبر الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارته، حيث تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.¹

¹ *Harvey M, Lasch R, Balancing the intellectual capital books: Intangible Liabilities, European Management Journal, Vol 17, N°1, 1999, P89.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

المطلب الأول: تعريف وأهمية إدارة رأس المال الفكري و عملياتها

أولاً: تعريف إدارة رأس المال الفكري.

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها "الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري، كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية)، وعلى المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية والخارجية.¹

كما يرى Stewart إن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تتميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل". ويشير Scherer إلى أنه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري من منظور القيمة المضافة على أنها العملية التي تسعى للحصول على المعرفة والابتكار والتميز واستخلاص القيمة المضافة منها وذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز، ودعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمنظمة.

ويرى Gibson أن إدارة رأس المال الفكري تمثل عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة، وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل".² ومما سبق من تعريفات تستطيع القول أن إدارة رأس المال الفكري تنطلق بداية بمدى إدراك المنظمة لرأس مالها الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس مال العملاء)، ومن ثم تطبيق مجموعة من الأساليب، والممارسات

¹ عمر احمد مشري، المرجع السابق، ص 269.

² ماني محمد السعيد، رأس المال الفكري طاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 61.

الإدارية، التي من شأنها أن تسهم في الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري المتميز وبالتالي 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.

ثانياً: أهمية إدارة رأس المال الفكري وعملياته.

تظهر أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في القدرة على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة التي تتضح من خلال الخبرات والقدرات والإمكانيات بالإضافة إلى نشر هذه المعرفة، والإنتاج والابتكار المستمر للمعرفة، بما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وتبرز قيمتها كون المؤسسات التعليمية أحد أسس إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها الأغراض التحسين المستمر في أداء المؤسسي، أو إنتاج عمليات ومنتجات جديدة من نفس الأنواع الحالية، أو ابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.¹

وفي نفس السياق يؤكد غوبالا (2005) Gopala أن من أهم فوائد إدارة رأس المال الفكري، أن إدارة رأس المال الفكري تسمح باستخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد، وتساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه، وتضمن جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري.²

ويحدد قشقش (2014) مجموعة من الأسباب التي تؤكد أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المؤسسة.

¹ قرني، والعتيقي، إبراهيم، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح التربوية، مصر، مج 15، ع 38، 223 - 334.

² قرني، والعتيقي، إبراهيم، مرجع نفسه، ص 335.

- تسعى إدارة رأس المال الفكري بالقرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، حيث أن أكثر هذه الأصول قيمة هي الأصول الفكرية.
- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة، ومن تعظيم نقاط قوتها.¹

المطلب الثاني: خطوات ونماذج إدارة رأس المال الفكري

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري لا تكمن في مكوناته فقط، بل تتعدى ذلك إلى خطوات ونماذج إدارته، لذلك سنتناول أهم خطوات إدارة رأس المال الفكري وكذا نماذج إدارته.

أولاً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية وهي:²

1- الخطوة الأولى: تتركز أساساً في التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة، وكذا مدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا كانت المؤسسة ذات كثافة معرفية ضئيلة، فإنها تسعى إلى تحسين إدارة أصولها المادية والمالية، من أجل تحقيق مردودية أكبر.

¹ الصمداني، محمد علي عوض، معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها. مجلة القراءة والمعرفة - مصر ، 2016، ع 181، 1 - 44.

² بندي عبد الله عبد السلام ومراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص- 12 .

2- **الخطوة الثانية:** مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفتها الخطوة الأولى.

3- **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكفاءة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها الزيادة قيمتها.

4- **الخطوة الرابعة:** تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، لذلك لابد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز النقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات عمليات مخرجات، نتائج)، فإن إنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين:

- إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

- إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم، هم أكثر قدرة ومسؤولية من أي جهة أخرى على مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المنظمة، وتتناول في هذا المطلب آليات بنائه، وأساليب المحافظة عليه.

أولاً- آليات بناء رأس المال الفكري:

1- استقطاب رأس المال الفكري

وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:¹

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 264 - 267.

1-1- شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة ، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي ، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

1-2- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

1-3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية .

2- صناعة رأس المال الفكري:

أكدت دراسة (Ghoshal & Nahapiet 1999) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف (Know How) أكثر من ماهية رأس المال الفكري أي معرفة - ماذا (Know How)، كما أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد ،

والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي¹:

أولاً- خريطة المعرفة (Knowledge Map) : هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها ...

ثانياً- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين ، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجيات ما قامت به شركة (Uswest) إذ ، اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها ، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

ثالثاً- القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر ، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Bill gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير

¹ نفس المرجع، ص ص 267 - 273.

والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معاً، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة، الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له، ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل اليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة .

ثانياً: أساليب المحافظة عليه:

إن الرأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذا عاملاً دافعاً إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات والتي تكون مسؤولة عن اتخاذ وتطبيق قرارات استراتيجية التي تهيء للمؤسسة فرص للنجاح، أو قد يتسبب في المقابل حدوث المشاكل المؤيدة إلى الضعف والخسارة وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضماناً لبقائها.

وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:

أولاً- تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في الجوانب المادية

كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي.¹

ثانياً - التصدي للتقادم التنظيمي: والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات العادات.²

ثالثاً - مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات...إلخ.³

رابعاً - تقليل ضغوط العمل: وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.⁴

خامساً - تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق

¹ مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 45 .

² عادل حرحوش المبرجي، مرجع سابق، ص 148 .

³ عروب رتيبة، مرجع سابق، ص 111 .

⁴ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 514.

تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.¹

سادسا- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديده من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية.....²

مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية للمنظمات، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، التي تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، تستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

¹ عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 150 .

² نفس المرجع، ص 149.

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول المنظمة المتعلمة

المطلب الأول مفهوم المنظمة المتعلمة

المطلب الثاني : عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: أبعاد و نماذج المنظمة المتعلمة

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

المطلب الأول : دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة

المطلب الثاني : دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث : دور رأس المال العلائقي في بناء المنظمة 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 المنظمة المتعلمة.
- المبحث الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.



المبحث الأول: 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 الباحثان Argyris و Schon في 1978 المفاهيم المؤسسة للتعليم التنظيمي كإطار للتعليم الفردي أيضا التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانينات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات¹.

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 Massachusetts Institute of Technology الذي عرف إدماج عدة

¹ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 37.

مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة تركزت 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 حداثة لذلك اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة وجوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره كالاتي:

- 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 جماعي¹.

- 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 organization, currency doubleday, new york, 1990, p 08.

² عادل هادي حسين البغدادي، وهاشم فوزي عباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة العراق 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 (Marquarde 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 والخبرة 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.

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

² سعود بن زياب الذياب، رسالة ماجستير 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، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 16 .

⁴ بعلي نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للدكاء والمعارف، مجلة الاستراتيجيات الاقتصادية، العدد 1، 2014، ص 183-184.

- 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.
- 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.
 - 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

¹ أسماء سالم النصور، المرجع السابق، ص 17.

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 الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

- تطور تكنولوجيا المعلومات والانترنت 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 والوسائل الواجب توافرها في تسيير أي منظمة حتى نقول عنها أنها منظمة متعلمة.

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 كآتي¹:

¹ اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون، " عائد الاستثمار في رأس المال البشري - " قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 12 .

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 والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناية، 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، وبالمثل 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 وتتصارع 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 وانسجام 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 جميع المستويات، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها، حيث تقدر وتكافئ وتتيح الحرية للعاملين في إبداء آراءهم 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، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً 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 أساساً على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، 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 وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

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

أولاً - الوسائل التنظيمية لتسيير المنظمة المتعلمة: وتتضمن ما يلي:¹

- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارة حديثة فرصت 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.

- الذاكرة التنظيمية: تعتبر الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي يمكن للمنظمة المتعلمة الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال ما يلي:

- 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 موجهة لهذا الغرض.

- تحويل المعرفة الضمنية على معرفة صريحة، وأن يكون ذلك جزء من أساسي من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية.

ثانياً: الوسائل التكنولوجية لتسيير المنظمة المتعلمة وتتضمن ما يلي :

¹ عيشوشي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

-التدريب الشخصي أو **coaching** : يرغب أعضاؤها 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 وعملياً على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها.

-التعلم عن بعد: يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافياً لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مسارا تكويني في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

-التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تقضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة.

تدرج 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.

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، الأردن، ص 22 .

- 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 إنباء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

- التفكير النظمي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا 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، وتجنب تكرار الأخطاء.

الفرع الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة

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

أولاً: نموذج Senge (1990):

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

- **التفكير النظامي : System Thinking** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيبة الأجزاء ذاتها. - التميز الذاتي : **Personale Mastery** 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 تحقيقها¹.

ثانيا: نموذج ماركواردت **Marquardt** :

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة. عام 1996 م ويقم خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهما، وهي التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، والتقنية².

¹ تلال 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، 0221 ، ص -22. ص 22 .

² 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 ، ص 7.

وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.¹

ثالثا: نموذج مارسك ووادكنز Watkin & Marsick

حدد مارسك والكنز 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 رئيسيين 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 Alotaibi

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).²

خامسا: نموذج جامس Jannes

أعدت (James، 2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The leaning Organization web) بعد الانتقادات التي

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد، المرجع السابق، ص6.

² محمد نايف محمد الرفاعي، أحمد محمد سعيد حسن الشيايب، محمد علي الروابده، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربيد، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2013، ص ص 6-7.

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 التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.¹

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

يرى الكثير من الباحثين أن كل من مفهوم رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة مرتبطين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً بحيث أنه لا نستطيع التكلم عن منظمات التعليم دون أن تكون هذه المنظمات مدركة لرأس مالها الفكري، وقادرة على تقييمه وإدارته، بما يساهم في إضافة القيمة لهذه المنظمات، كما لا نستطيع تبني مفهوم الرأس المال الفكري في ظل مفهوم المنظمات التقليدية والتي لا تولي أهمية للتعليم، 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:

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 أيضاً إلى أن تجعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عملية التحويل المناسبة لكي تصبح معارف ضمنية وصرحة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة تكوين الجانب المهم لرأس المال وهو رأس المال غير الملموسة.²

ولكون رأس المال الفكري يمثل الميزة التنافسية للمنظمة فإنه إلزاماً عليها من خلال إدارة الموارد البشرية الجان متحصصة أن تتابع هذه الكوادر المعرفية والنادرة بغرض جذبها

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، العدد 20، 2019، ص 2.

² موسى رحمانى، صباح ترغيني، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، 14-15 ديسمبر 2011، ص 12.



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 من شأنها 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 تؤكد نتائج عديدة الدراسات التي نشرت حول المنظمات التي حققت نجاحا في أعمالها من خلال استثمارها في رأس مالها البشري وإدارته والمحافظة عليه.

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 أي 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.²

¹ موسى رحمانى، صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

² حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 135.

ويتضح من الشكل السابق أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً 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 ذاتياً، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية للتجارب السابقة وذلك بشكل علمي لتوفير المعارف الجديدة، فتدريب وتطوير الموارد البشرية يلعب دوراً أساسياً في بناء منظمات متعلمة مستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير.

الفرع الثاني: دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة.

تظهر العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتعلم 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 عنصراً أساسياً 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

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

¹ حمادي عبله، دور إدارة المعرفة في بناء منظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 0201، ص 88.

الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة مع التطوير 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 إستراتيجية المنظمة المسطرة، وقدرته على إمكانية توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري واستنهاضه والاستفادة من أقصى

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

² 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، ص 1

³ حوجو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص156.

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 تذكر 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 تنصح 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 التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهاجا 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 تتسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة.²

¹ جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، أثر جودة المعلومات 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، 2011، ص 91.

² سعود بن نيا بذياب، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالاتها تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014، 62-63.



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:

- **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 وسلوكيات 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 صدهم، 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 في ميادين العمليات، والتي تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات الإشباع الحاجيات والرغبات

¹ العشعاشي عبد الحق، حوحو مصطفى، دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 32، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 0222، ص 276.

² المرجع نفسه، ص 276.

التي هي في تطوير الدائم¹.

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 مختلفة 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 التأمين 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 فإن المنظمة تسعى إلى استغلال هذه العلاقات في سبيل تحسين أدائها.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة المؤسسة العمالات الجزائر) اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012، ص 124.

² 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 ألكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 7.



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

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 ومشاركة.

- 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 (CRM) 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

¹ ريمة قرارية، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي (دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر - موبليس) مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 20، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص21

أن يكون مرتبطاً 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 أطرافاً أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الانترنت 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 الانترنت 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 تشير بصدد أهمية إدارة معرفة الزبون إلى أنها تسهم في تعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.

ويرى Vanzyl أن 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 أيضاً من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

¹ جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، مرجع سبق ذكره، ص 96.

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.¹

¹ جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، مرجع سبق ذكره ص 97.

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 أكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها وهذا ما يجعل المنظمة المتعلمة تحقق تميزا باهرا وهو عائد الى التركيز على المصادر الخارجية و الداخلية للمنظمة، وسنحاول في الفصل الثالث إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

عرض الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1 - المنهج العلمي المعتمد في الدراسة
- 2- مجتمع وعينة الدراسة
- 3 - ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:
- 4- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة
- 5 - التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان



تمهيد :

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وزعت استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية.SPSS.V26



1- المنهج العلمي المعتمد في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

2- مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة، و البالغ عددهم موظف، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدويا بالاتصال المباشر معهم، وتم اختيار العينة المناسبة للبحث عشوائيا والبالغ عددها 40 أستاذ.

3- ثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:



الجدول رقم (1): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	5	0.81	البعد(1): رأس المال البشري	01	أبعاد المتغير المستقل
ثابت	5	0.82	البعد(2): رأس المال الهيكلي	02	
ثابت	5	0.79	البعد(3): رأس مال العملاء	03	
ثابت	15	0.84	المحور الأول: رأس المال الفكري		
ثابت	15	0.91	المتغير التابع / المحور الثاني: المنظمة المتعلمة		

المصدر: من إعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (1): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.79) كأدنى قيمة و(0.91) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

4- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة :

لابد من إجراء اختبار لتأكد توزيع البيانات المجمعة من عينة المستجوبين في الدراسة.

الميدانية عن المحورين: رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، وذلك من أجل تحديد الاختبارات المناسبة لكل منها.



الجدول رقم (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

النتيجة	sig	Kolmogorov-Smirnov	أبعاد ومحاور الاستبيان	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.21	0.92	01	أبعاد
يتبع التوزيع الطبيعي	0.051	0.88	02	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.31	0.93	03	المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.06	0.89	المحور الأول: رأس المال الفكري	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.24	0.89	المتغير التابع / المحور الثاني: المنظمة المتعلمة	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2): أن جميع أبعاد محور رأس المال الفكري وكذا محور المنظمة

المتعلمة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بناء على مخرجات اختبار Shapiro wilk

- خصائص عينة المستجوبين

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: الجنس ، الفئة

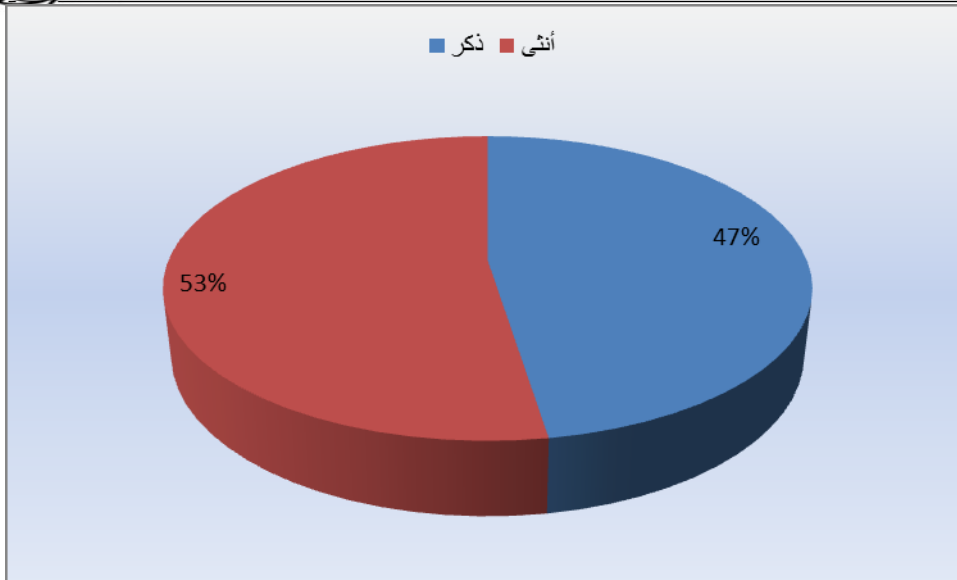
العمرية، ، الخبرة المهنية) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي :

أولاً: الجنس

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
47.5%	19	ذكر
52.5%	21	أنثى
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



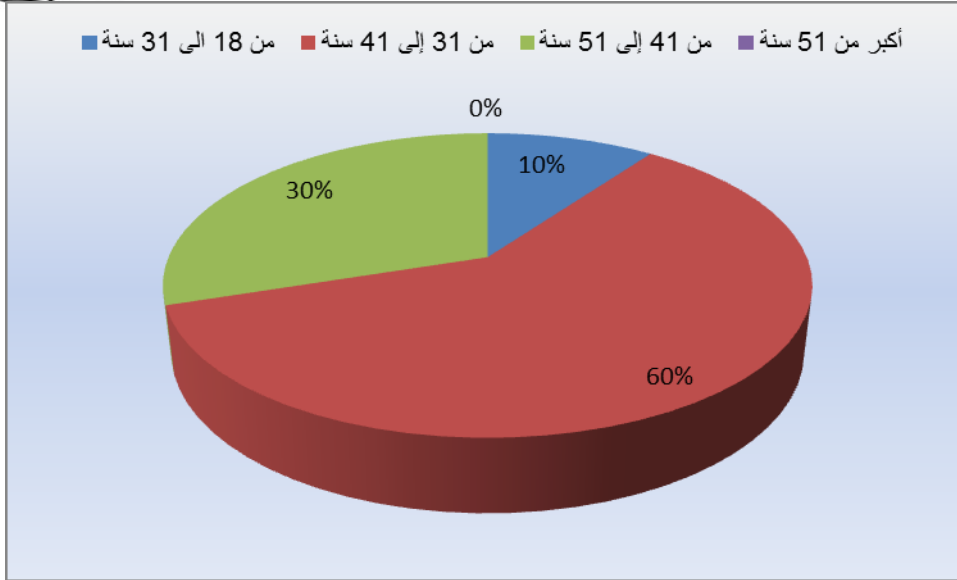
الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 19 فرد بنسبة 47.5 % ، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 21 فرد أي ما نسبته 52.5% وهم الأعلى نسبة .

ثانياً: الفئة العمرية

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
10%	4	من 18 الى 31 سنة
60%	24	من 31 إلى 41 سنة
30%	12	من 41 إلى 51 سنة
0%	0	أكبر من 51 سنة
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم من 18 إلى 31 سنة قدر بـ 04 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 41 سنة قدر بـ 24 فرد أي ما نسبته 60% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 51 سنة فقد قدر عددهم بـ 12 فرد أي ما نسبته 30% وأخيراً نلاحظ أنه لا يوجد من بين أفراد عينة الدراسة من يفوق سنهم 51 سنة.

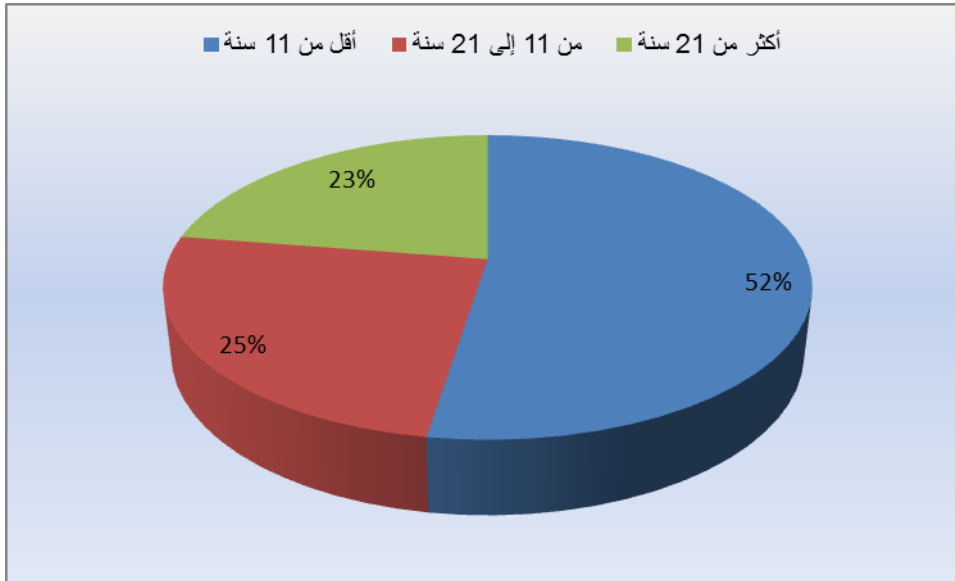
ثالثاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
52.5%	21	أقل من 11 سنة
25%	10	من 11 إلى 21 سنة
22.5%	9	أكثر من 21 سنة
%100	40	الإجمالي



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة المهنية لديهم عن 11 سنة قدر بـ 21 فرد بنسبة 52.5% وهم الأعلى نسبة، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم بين 11 إلى 21 سنة قدر بـ 10 أفراد بنسبة 25%، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 21 سنة فقد قدر عددهم بـ 9 أفراد بنسبة 22.5%.

5- التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

اعتماداً على مخرجات برنامج spss المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) لبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور الرئيسية، المتمثلة في : محور رأس المال الفكري ومحور المنظمة المتعلمة، وهذا بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الأبعاد (المحاور الرئيسية).

- عرض نتائج محور رأس المال الفكري

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج عمليات الإحصاء الوصفي ل: محور رأس المال الفكري: من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة، ثم تحديد درجة الموافقة على أبعادها وتحليلها.

الجدول رقم (6) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال

الفكري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
موافق	1.25856	3.8250	تتناسب مؤهلات العاملين داخل الجامعة مع المناصب التي يشغلونها.	رأس المال البشري
موافق	1.10215	3.6250	يملك الأساتذة القدرة على الإبداع في العمل.	
موافق	1.05460	3.6250	تساهم البرامج التدريبية في زيادة الروح المعنوية لأفراد بهدف زيادة كفاءتهم	
موافق	.93883	3.8750	تقوم الجامعة بتحفيز الأفراد والجماعات على الأداء العالي.	
موافق	.85335	3.8000	تساعد الجامعة العاملين على التعلم المستمر.	
موافق	0.11	3.75	الاتجاه العام	
موافق	1.02657	3.6500	تستخدم الجامعة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بشكل فعال.	رأس مال الهيكلية
موافق	1.13199	3.7250	تميز الهيكل التنظيمي لجامعتكم بدرجة عالية من المرونة والوضوح.	
موافق	.86194	3.9750	تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية.	
موافق	.82236	4.1250	تحرص الجامعة على الابتكار والتطوير وتجسيده ك براءات اختراع	
موافق	.97534	3.6500	بناء قنوات اتصال مباشرة بين مختلف المستويات.	
موافق	0.21	3.82	الاتجاه العام	
موافق	1.08131	3.9000	تحرص الجامعة على المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية.	رأس مال العملاء
موافق	.93060	3.8250	تقوم الجامعة بتحديد متطلبات الزبائن من خلال دراسات و بحوث ميدانية.	
موافق	.93233	4.0500	أغلب رواد الجامعة راضون عن خدماتها المقدمة لهم.	
موافق	1.03497	3.8250	لدى الجامعة فروع منتشرة جغرافياً من أجل حل مشاكل الزبون في الموقع و الوقت المناسب .	
موافق	.92126	4.1500	تجسيد آراء و اقتراحات المتعاملين في الخدمات و العروض المقدمة	
موافق	0.14	3.95	الاتجاه العام	
موافق	0.17	3.84	الاتجاه العام لمحور رأس المال الفكري	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن:

1- بالنسبة لبعد رأس المال البشري:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.75)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.20) للدرجة الكلية للبعد وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

2- بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.82)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.20) للدرجة الكلية للبعد وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى رأس المال الهيكلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

3- بالنسبة لبعد رأس مال العملاء:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.95)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.20) للدرجة الكلية للبعد وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى رأس مال العملاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

استنتاج : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.



- عرض نتائج محور المنظمة المتعلمة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج عمليات الإحصاء الوصفي ل: محور المنظمة المتعلمة: من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة، ثم تحديد درجة الموافقة على أبعادها وتحليلها.

الجدول رقم (7) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المنظمة

المتعلمة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	//
موافق	.91672	3.9250	هناك تبادل لوجهات النظر بين الزملاء في العمل.	المنظمة المتعلمة
موافق	.89120	3.9750	عند ارتكاب خطأ من طرف العامل تعتبره أمراً عادياً إذا كان مصدراً للتعلم	
موافق	.95542	4.1000	تسعى الجامعة لتشجيع ثقافة الحوار و التشاور لحل المشاكل بين جميع العاملين داخلها	
موافق	.00000 _a	4.0000	تعمل الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لأساتذتها.	
موافق	.73554	3.8500	تعمل الجامعة على تشجيع الأساتذة لتجسيد تجاربهم وأفكارهم	
موافق	.80224	3.8500	تهتم الجامعة بتنمية القدرات الذاتية لدى العاملين.	
موافق	.88289	3.8000	إدراك العاملين لطبيعة إستراتيجية المستهدفة	
موافق	.86787	3.6250	تهدف الجامعة إلى بناء رؤية مشتركة مع جميع الفاعلين في المجتمع وداخل الجامعة	
موافق	.78078	3.8250	وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث.	
موافق	.74722	3.8250	المساهمة الفعالة للعاملين في تحقيق الأهداف.	
موافق	.84124	3.9000	تشجع الجامعة المبادرات الفردية للأساتذة.	
موافق	.93336	3.7250	تعمل الجامعة على ترسيخ فلسفة تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات.	
موافق	.81492	3.5500	تركز الجامعة على بناء ثقة مشتركة بينها وبين الأساتذة.	
موافق	.71567	3.5250	إتاحة العاملين إمكانية النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات.	
موافق	.82858	3.6750	تشجع الجامعة العاملين على التعبير عن آرائهم و المناقشة بحرية	
موافق	0.16	3.81	الاتجاه العام لمحور المنظمة المتعلمة	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن: جميع متوسطات هذا المحور جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.81)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.16) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن



البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .

التفسير : نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

الفصل الرابع

عرض و اختبار

فرضيات الدراسة



-اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى: "تساهم إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

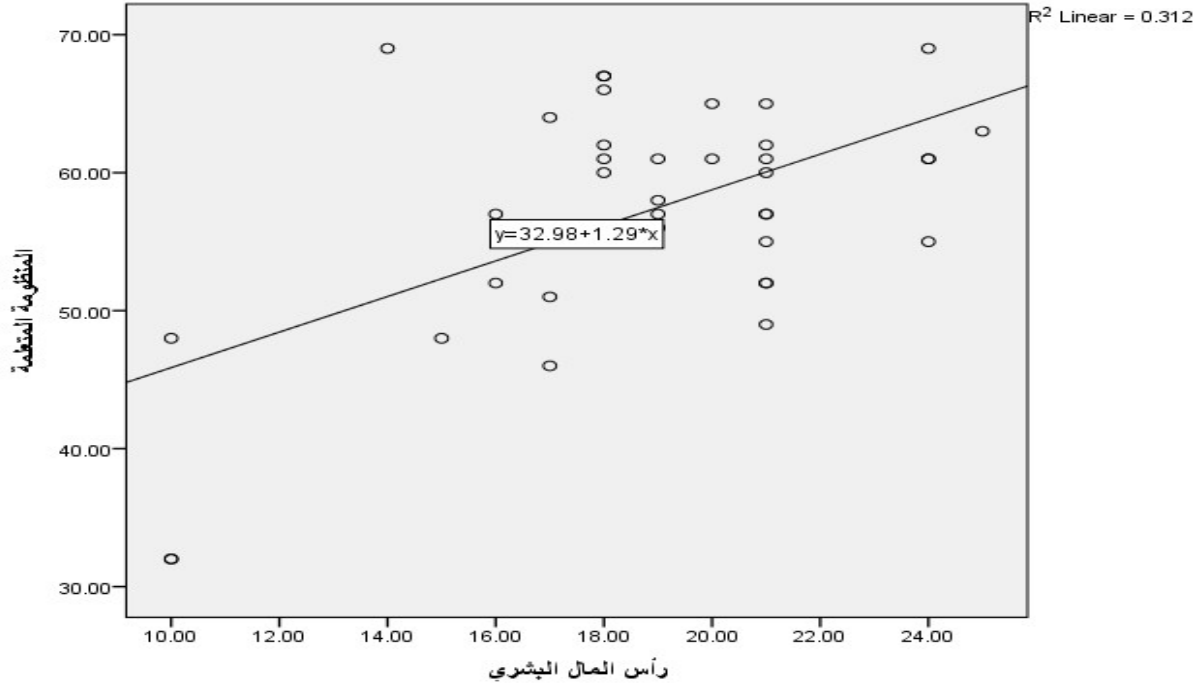
H_0 : لا تساهم إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

H_1 : تساهم إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

و النتائج موضحة في الجدول (8) التالي : الانحدار الخطي

جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي	المنظمة المتعلمة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
رأس المال البشري	31Squar 0. R 55R 0.	17.25	0.00	4.15	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (8) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة بلغت (0.55) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات رأس المال البشري كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $0.31R \text{ Squar}$ أي أن رأس المال البشري يفسر حوالي 31 بالمائة من التباين في المنظمة المتعلمة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (17.25) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.15 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "تساهم إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

2- اختبار الفرضية الثانية: "تساهم إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

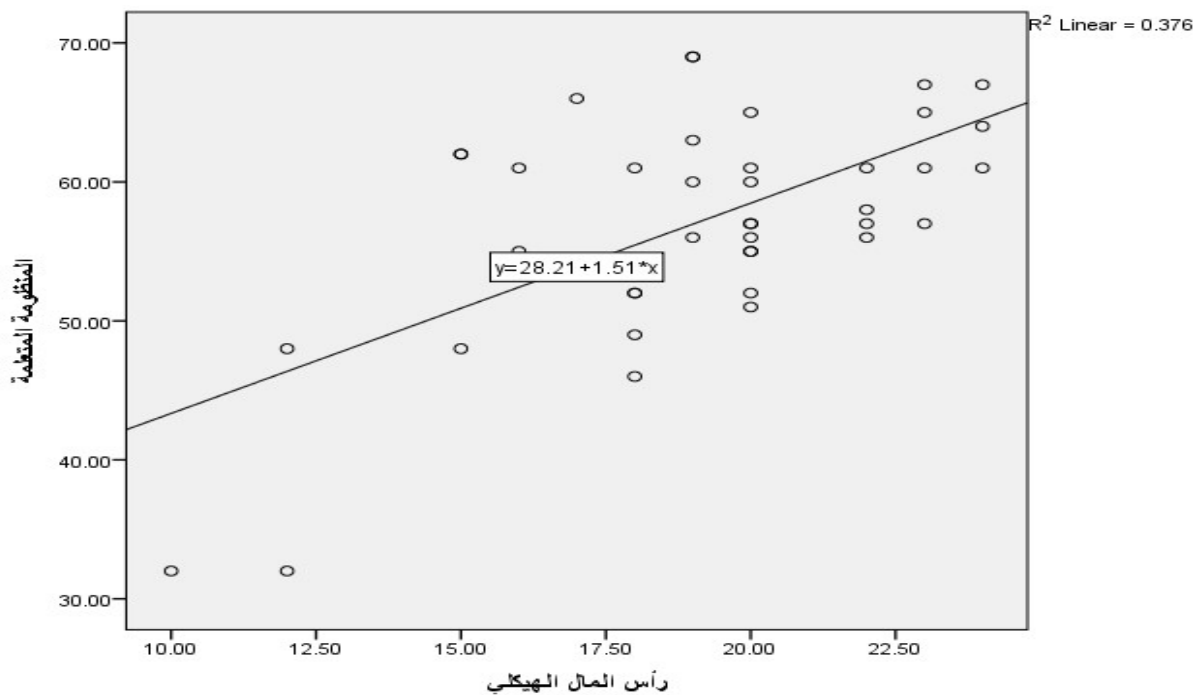
H_0 : لا تساهم إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة."

H_1 : تساهم إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة."

و النتائج موضحة في الجدول (9) التالي :

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	المنظمة المتعلمة	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.78	0.00	22.89	37Squar 0. R 61R 0.	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (9) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة بلغت (0.61) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات رأس المال الهيكلي كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة



0.37R Squar أي أن رأس المال الهيكلي يفسر حوالي 37 بالمئة من التباين في المنظمة المتعلمة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (22.89) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .
وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.78 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "تساهم إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

3- اختبار الفرضية الثالثة: "تساهم إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

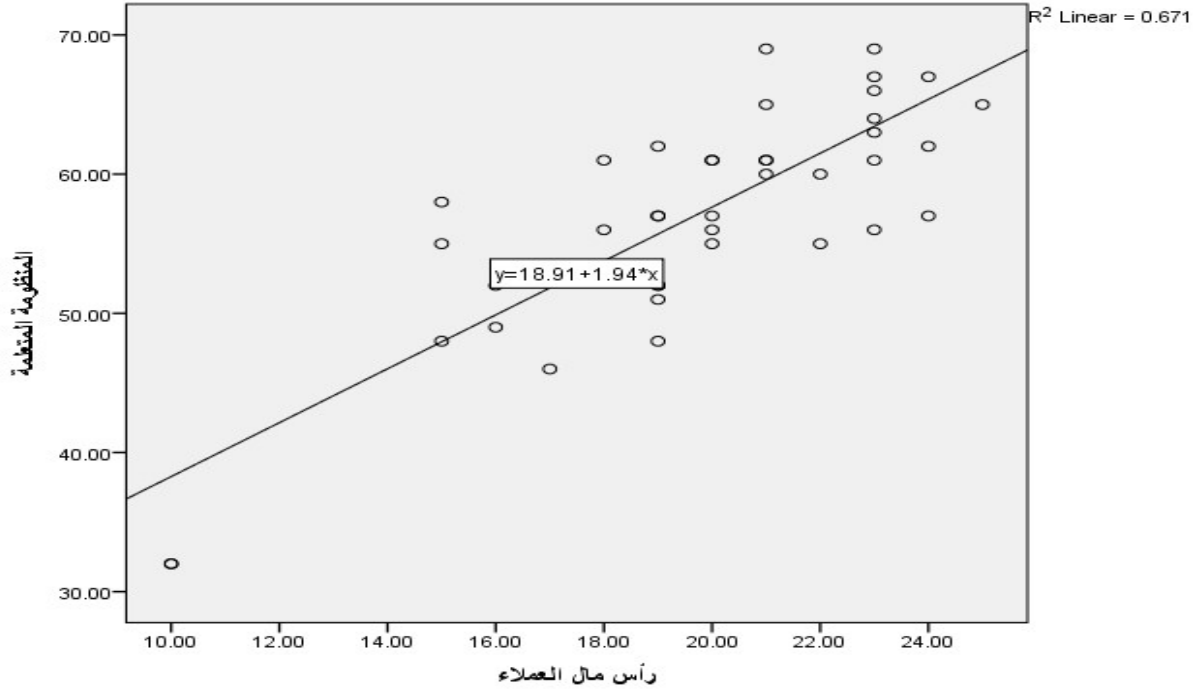
H_0 : لا تساهم إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

H_1 : تساهم إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

و النتائج موضحة في الجدول (10) التالي :

جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي	المنظمة المتعلمة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
رأس مال العملاء	67Squar 0. R 81R 0.	77.36	0.00	8.79	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار بين رأس مال العملاء والمنظمة المتعلمة بلغت (0.81) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات رأس مال العملاء كلما ارتفعت معها درجات المنظمة المتعلمة، في حين بلغت قيمة $0.67R$ Squar أي أن رأس مال العملاء يفسر حوالي 67 بالمئة من التباين في المنظمة المتعلمة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (77.36) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 8.79 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " تساهم إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " .



خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومن خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا أداة الاستمارة في استطلاع آراء المبحوثين بالمؤسسة، وعند استرجاع الاستمارات ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS " ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خاتمة



خاتمة:

من خلال تطرقنا لموضوع هذه الدراسة استخلصنا أن رأس المال الفكري أحد أهم الموارد البشرية التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات باعتباره ثروة للمنظمة لما يكسبه من معارف، 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 رئيسية و هي ما يسمى برأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي (العلاء)، حيث أن إدارة هذه المكونات صارت تمثل جوهر العملية الإدارية و هدف كل المنظمات.

و بناءا على ما تم عرضه توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أسفرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الأساتذة.

- توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى ثبوت صحة الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على أن رأس المال البشري يساهم في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الأساتذة.

-بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود أن رأس المال الهيكلي يساهم في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الأساتذة.

-بينت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن رأس

المال

العلائقي يساهم في بناء المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الأساتذة

-تدعم الجامعة كافة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة



يتميز الهيكل التنظيمي العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة بدرجة عالية من المرونة و
الوضوح ، مما يضمن تحديد و توزيع المهام و الصلاحيات بشكل أدق.

- يساهم التعلم التنظيمي في تحفيز العاملين على البحث و التطوير و بالتالي دعم
المنظمة المتعلمة بالكلية.

- تدعم الكلية كافة أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة.

- تشجع الكلية على العمل الفرقي الذي يساهم و يحفز على تبادل المعارف و المهارات.
تدعم الجامعة المبادرات الفردية للعاملين.

- الاقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ضرورة اهتمام الكلية بالأساتذة ذوي الكفاءة والخبرة .
- أن تعمل الكلية على بناء ثقافة تنظيمية داعمة .
- على الكلية أن تسعى إلى تقديم خدمات أفضل إلى منتسبيها وجميع متعاملين معها .
- أن تعمل الكلية على توفير فرص التعلم المستمر للأساتذة .
- ضرورة اهتمام الجامعة بالمبادرات الفردية للأساتذة .

المصادر

والمراجع



قائمة المراجع :

1. الكتب باللغة العربية:

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون، " عائد الاستثمار في رأس المال البشري " - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 ،
2. بعلي نسيمه فريال، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الاستراتيجيات الاقتصادية، العدد 1، 2014.
3. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2000.
4. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
5. حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
6. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
7. حين عجلان، من استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
10. سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني. العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008.



11. عادل هادي حسين البغدادي، وهاشم فوزي عباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010. توزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
12. عبيد الله كاضم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، بعثة القادسية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المعدة في المجلد 10، 2008، ص 66.
13. قرني، والعتيقي، إبراهيم، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح التربوية، مصر، مج 15، ع 38.
14. ماني محمد السعيد، رأس المال الفكري الطاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر وال مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005

2. الملتقيات والندوات:

15. بندي عبد الله عبد السلام ومراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

3. المجالات:

16. أسامة عبد المنعم وعبد الرحاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2009.
17. 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 ، العدد 20، 2019.



18. حامد كريم الحمداني، الريادة كمشغل المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري "الدراسة ميدانية"، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 27 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
19. الصمداني، محمد علي عوض، معوقات إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظر قادتها. مجلة القراءة والمعرفة - مصر ، 2016.
20. العشعاشي عبد الحق، حوحو مصطفى، دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 32، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر.
21. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة 2، العدد 1، الأردن.
22. محمد نايف محمد الرفاعي، أحمد محمد سعيد حسن الشيايب، محمد علي الروابده، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربيد، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، 2013.
23. موسى رحماني، صباح ترغيني، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، 13-14 ديسمبر 2011
24. ميسون عبد الله الحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة الدراسة استطلاعية، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 19 جامعة الموصل، العراق، 2007.
25. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011.



26. الهلالي الشربيني الهلالي، قياس رأس المال الفكري من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011 م.

4.المقال:

27. سعد العنزي، الرأس مال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001.

5.الرسائل الجامعية

28. 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.

29. أسماء سالم نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

30. 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 محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.

31. تلال 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، 2010.

32. جصاص عقبة، حميدوش نجم الدين، أثر جودة المعلومات 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، 2011.

33. حازم على أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، اريد، الأردن، 2007.

34. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء منظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2010.

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

36. 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، العدد 20 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.

37. سعود بن نيبان الزياب، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالاتها تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014.



38. سعود بن زياب الذياب، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالاتها تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014.
39. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة المؤسسة العمالات الجزائر، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012.
40. عبد الناصر حسين رياض زايد ، خالد أحمد بوشيت، 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 .
41. هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس، 2006.
- 6.المراجع الاجنبية:

42. Bassi, lauri, harnessing the power of Intellectual capital, training & development, 1997, Edevinson & Malon, Intellectual Capital: Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower: Harper Business, New York, 1977.
43. Read. J, Intellectual Capital, Business Quarterly, 1998 .
44. Ulrich. D, A, New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review, January–February, 1998.
45. Strovic, Prucker, Intellectual capital, Under Standing Corporate Value Intellectual Journal, N° 3, 2003 .



46. Awad., E& Ghaziri. H, Knowledge management, Person Education International, Prentice–Hall N.Y .2004.
47. Leontiades. J.C, Managing The Global Enterprise, Prentice Hall, Harlow – England, 2001.
48. Garvin david A 1994, Creer une Organization intellegente, Harvard Business review, knowledge management, preface. Jacques Chaize, Edition D Organisation Fitz. enz.J,Intellectual Capital ROI, Emerald Group Publishing Limited, 2002.
49. Mariensson. M. and Skoog, M. " Measuring to understand Intangibe – Johansson. U performance drivers", The Eareopan Accounting Review, Vol. 10, N° 3, 2004.
50. Prusak. L., & Cohen F, (2001),Study: How To Invest In Intellectual Capital », Harvard Business Review, June
51. Drinkowski . R. Study : « The Measurement & Management Of Intellectual Capital : An Introduction», Management Accounting Magazine for Chartered Management Accounting, Vol.(78), N°, (2000) .
52. Harvey M, Lasch R, Balancing the intellectual capital books: Intangible Liabilities, European Management Journal, Vol 17, N°1, 1999.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية

دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية

الرجاء منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة بالإجابة بكل دقة وموضوعية على كافة الأسئلة في الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
نشكر جهودكم و حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

أنثى

العمر: -من 18 إلى 31 سنة () -ما بين 31 و 41 سنة ()

-ما بين 41 و 51 سنة () -51 سنة فما فوق ()

مدة العمل:

- أقل من 11 سنة () -ما بين 11 و 21 سنة ()

-ما بين 21 و 32 سنة ()



استمارة خاصة برأس المال الفكري:

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رأس المال البشري						
1	تتناسب مؤهلات العاملين داخل الجامعة مع المناصب التي يشغلونها.					
2	يملك الأساتذة القدرة على الإبداع في العمل.					
3	تساهم البرامج التدريبية في زيادة الروح المعنوية لأفراد بهدف زيادة كفاءاتهم					
4	تقوم الجامعة بتحفيز الأفراد والجماعات على الأداء العالي.					
5	تساعد الجامعة العاملين على التعلم المستمر.					
رأس المال الهيكلي						
6	تستخدم الجامعة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بشكل فعال.					
7	تميز الهيكل التنظيمي لجامعتكم بدرجة عالية من المرونة والوضوح.					
8	تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية.					
9	تحرص الجامعة على الابتكار والتطوير وتجسيده ك براءات اختراع					
10	بناء قنوات اتصال مباشرة بين مختلف المستويات.					
رأس مال العلاء						
11	تحرص الجامعة على المتابعة المس تمرة لتغيرات البيئة التنافسية.					



					12	تقوم الجامعة بتحديد متطلبات الزبائن من خلال دراسات و بحوث ميدانية.
					13	أغلب رواد الجامعة راضون عن خدماتها المقدمة لهم.
					14	لدى الجامعة فروع منتشرة جغرافياً من أجل حل مشاكل الزبون في الموقع و الوقت المناسب .
					15	تجسيد آراء و اقتراحات المتعاملين في الخدمات و العروض المقدمة

الاستبيان الخاص بالمنظومة المتعلمة:

الرقم	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
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	تعمل الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لأساتذتها.					
5	تعمل الجامعة على تشجيع الأساتذة لتجسيد تجاربهم وأفكارهم					
6	تهتم الجامعة بتنمية القدرات الذاتية لدى العاملين.					
7	إدراك العاملين لطبيعة الاستراتيجية					



					المستهدفة	
					تهدف الجامعة إلى بناء رؤية مشتركة مع جميع الفاعلين في المجتمع وداخل الجامعة	8
					وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والأحداث.	9
					المساهمة الفعالة للعاملين في تحقيق الأهداف.	10
					تشجع الجامعة المبادرات الفردية للأساتذة.	11
					تعمل الجامعة على ترسيخ فلسفة تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات.	12
					تركز الجامعة على بناء ثقة مشتركة بينها وبين الأساتذة.	13
					إتاحة العاملين إمكانية النفاذ لمختلف البيانات و المعلومات.	14
					تشجع الجامعة العاملين على التعبير عن آرائهم و المناقشة بحرية	15



spss ملاحق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.813	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.827	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.846	15

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	15

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
البعد: رأس مال البشري (1)	.924	40	.215
البعد: رأس مال الهيكلية (2)	.882	40	.051
البعد: رأس مال العملاء (3)	.934	40	.316
المحور الأول: رأس المال الفكري	.890	40	.067

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني: المنظمة المتعلمة	.899	56	.249

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	47.5	47.5	47.5
	أنثى	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 الى 31 سنة	4	10.0	10.0	10.0
	من 31 الى 41 سنة	24	60.0	60.0	70.0
	من 41 الى 51 سنة	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 11 سنة	21	52.5	52.5	52.5
	من 11 الى 21 سنة	10	25.0	25.0	77.5
	أكثر من 21 سنة	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	40	3.8250	1.25856	.19900
2س	40	3.6250	1.10215	.17427
3س	40	3.6250	1.05460	.16675
4س	40	3.8750	.93883	.14844
5س	40	3.8000	.85335	.13493
6س	40	3.6500	1.02657	.16231
7س	40	3.7250	1.13199	.17898
8س	40	3.9750	.86194	.13629
9س	40	4.1250	.82236	.13003
10س	40	3.6500	.97534	.15421
11س	40	3.9000	1.08131	.17097
12س	40	3.8250	.93060	.14714
13س	40	4.0500	.93233	.14741
14س	40	3.8250	1.03497	.16364
15س	40	4.1500	.92126	.14566

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعيد 1	5	3.7500	.11726	.05244

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعيد 2	5	3.8250	.21433	.09585



One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البيد3	5	3.9500	.14470	.06471

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور1	15	3.8417	.17415	.04496

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1.	40	3.9250	.91672	.14495
س2.	40	3.9750	.89120	.14091
س3.	40	4.1000	.95542	.15106
س4.	40	4.0000	.00000 ^a	.00000
س5.	40	3.8500	.73554	.11630
س6.	40	3.8500	.80224	.12685
س7.	40	3.8000	.88289	.13960
س8.	40	3.6250	.86787	.13722
س9.	40	3.8250	.78078	.12345
س10.	40	3.8250	.74722	.11815
س11.	40	3.9000	.84124	.13301
س12.	40	3.7250	.93336	.14758
س13.	40	3.5500	.81492	.12885
س14.	40	3.5250	.71567	.11316
س15.	40	3.6750	.82858	.13101

a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	15	3.8100	.16497	.04259

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال البشري ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المنظومة المتعلمة			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559 ^a	.312	.294	6.95034
a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري				
b. Dependent Variable: المنظومة المتعلمة				



ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	833.424	1	833.424	17.253	.000 ^b
	Residual	1835.676	38	48.307		
	Total	2669.100	39			
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة						
b. رأس المال البشري. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.979	5.922		5.569	.000
	رأس المال البشري ^b	1.289	.310	.559	4.154	.000
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45.8701	65.2071	57.1500	4.62275	40
Residual	-13.87009-	17.97338	.00000	6.86066	40
Std. Predicted Value	-2.440-	1.743	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.996-	2.586	.000	.987	40
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة					

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الهيكلي ^b		. Enter
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.376	.360	6.62058
a. رأس المال الهيكلي. Predictors: (Constant),				
b. المتعلمة المنظومة المتعلمة				



ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1003.480	1	1003.480	22.894	.000 ^b
	Residual	1665.620	38	43.832		
	Total	2669.100	39			

a. المنظومة المتعلمة
b. Predictors: (Constant), رأس المال الهيكلية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.214	6.137		4.597	.000
	رأس المال الهيكلية	1.513	.316	.613	4.785	.000

a. المنظومة المتعلمة

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	43.3441	64.5257	57.1500	5.07250	40
Residual	-14.37006-	12.06507	.00000	6.53515	40
Std. Predicted Value	-2.722-	1.454	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.171-	1.822	.000	.987	40

a. المنظومة المتعلمة

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس مال العملاء ^b	.	Enter

a. المنظومة المتعلمة
b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 ^a	.671	.662	4.80995

a. Predictors: (Constant), رأس مال العملاء
b. المنظومة المتعلمة



ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1789.948	1	1789.948	77.368	.000 ^b
	Residual	879.152	38	23.136		
	Total	2669.100	39			
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة						
b. رأس مال العملاء. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.912	4.413		4.285	.000
	رأس مال العملاء	1.936	.220	.819	8.796	.000
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	38.2728	67.3147	57.1500	6.77467	40
Residual	-8.37853-	10.04660	.00000	4.74788	40
Std. Predicted Value	-2.786-	1.500	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.742-	2.089	.000	.987	40
a. المتعلمة المنظومة المتعلمة					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : توفيق فيليب المولود(ة) بتاريخ: 1997-08-08 بـ: عن الساج

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 201695078 الصادرة بتاريخ: 2017-02-28 عن: عن الساج

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2016-2017

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور رأس المال الفردي في بناء المؤسسة

التصريح

.....

.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2017

التوقيع والبصمة



*يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

**يبرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة مسيلة ، و تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من عينة مقدارها 40 فرد، و بعد اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها أن رأس المال الفكري يساهم في بناء المنظمة المتعلمة،
الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي، رأس المال الهيكلي .

Abstract :

The study aimed to identify the role of intellectual capital in building the learning organization, a case study at the Faculty of Economic Sciences at the University of M'sila. The questionnaire was used to collect information from a sample of 40 individuals. contributes to building the learning organization.

Keywords: intellectual capital, learning organization, human capital, relational capital, structural capital.

