

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري للمؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و التي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على التعلم الفردي و الجماعي و التعلم على مستوى المنظمة و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على رأس المال الفكري للمؤسسة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

و يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- إن التعلم التنظيمي له أهمية خاصة في جميع المنظمات و في كل القطاعات كونه يعد من المداخل التطويرية الحديثة التي تسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير و عدم التأكد البيئي.
- تتجسد الية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي و التعلم الجماعي و أخيراً التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل و المشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة.
- يسمح التعلم التنظيمي باستثمار خبرات و تجارب المنظمة و الأفراد العاملين بها، و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر و الاستفادة منها في حل المشكلات.
- تسعى المنظمة المتعلمة أن تجد بشكل دائم الطرق الجديدة لإرضاء زبائنهم و مختلف الأطراف التي تتعامل معها، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية و التكنولوجية و البشرية بقصد انتاج المعرفة الجديدة و استعمالها بفاعلية.
- يعد رأس المال الفكري من العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة إلى جانب رأس المال المادي.
- رأس المال الفكري هو المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات،...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.

- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يساعد المنظمة على توليد الثروة لها وللأفراد، بالإضافة إلى أنه يمثل أحد أهم عوامل الانتاج التي تدعم مركزها التنافسي.
- يعد الاستثمار في رأس المال الفكري عملية مهمة إذ يساهم في تحسين مستويات الأداء وتعزيز تفوقها التنافسي.
- تعد إدارة رأس المال الفكري استراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الكامنة في الموارد البشرية.
- تقوم عملية إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من العناصر التي تتمثل في: استقطاب رأس المال الفكري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه، والاهتمام بالزبائن.

2. النتائج التطبيقية: أهمها:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة).
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.832$) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسر متغير التعلم التنظيمي (69.2%) من التباين في مستوى رأس المال الفكري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2

ثانيا: التوصيات

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:
- ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية المعارف و المهارات في تحقيق ميزة تنافسية.
- العمل على الإهتمام بالموارد الفكرية للمؤسسة باختلاف أشكالها، وذلك من خلال تنميتها و تطويرها و استغلالها الاستغلال الأمثل.

- ضرورة غرس مفهوم التعلم التنظيمي وترسيخ أهميته في المؤسسات الجزائرية وذلك على المستوى الفردي والجماعي وكذلك على مستوى المنظمة.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري و الحفاظ على مخزونها المعرفي.

افاق البحث:

من خلال دراستنا "لأثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري للمؤسسة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.

- المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

تمهيد:

بقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد الى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تعمل على تجميع معارفها المتمثلة في الخبرات و المعارف لدى كفاءتها و مواردها البشرية وكذا المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الاخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية، و التي تعمل على البحث عن الطرق و السبل الكفيلة والمساعدة على بناء حماية رأس مالها الفكري. وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

I-1. منهجية البحث**I-2. الدراسات السابقة**

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

يقف العالم على أعقاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعا لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة. وفي مثل هذا العالم لا بد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز. وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن. ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. أمام هذا الواقع على المنظمات الجزائية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التحلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة وأكثر فعالية، تساعدها على تحقيق النجاح ومن بين هذه الأساليب الحديثة التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون أساسا للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة.

و بناء على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما أثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

- ما مستوى رأس المال الفكري بمختلف أبعاده بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

- ما أثر التعلم الفردي على رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر التعلم الجماعي على رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر التعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة؟

I-1-2. أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة و المتمثلة في التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري في حياة المنظمات على اختلافها و اثارها الواضحة في تسيير أعمالها، و تحقيق أعمالها بفاعلية و تميز.

وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

- يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات ذات القيمة في القرن الحالي لأنه يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح للمنظمات.

- يعد رأس المال الفكري بمثابة ميزة تنافسية للمنظمات نظرا لدوره الفعال في تحقيق النمو و التطور.

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته في تكوين رأس المال الفكري في المنظمات.

I-1-3. أهداف البحث

- إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو توضيح أثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري.

- اعداد اطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة.

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأهمية رأس المال الفكري.

- التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

I-1-4. فرضيات البحث

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وأراء الكتاب و الباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة و التأثير بين أبعاد التعلم التنظيمي "مجتمعة ومنفردة" ورأس المال الفكري لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على رأس المال الفكري لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة(0.05).

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة(0.05).

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة(0.05).

I-1-5. متغيرات و نموذج البحث

✓ **متغيرات البحث:** وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات و ذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو التعلم التنظيمي، و تضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- التعلم الفردي.
- التعلم الجماعي.
- التعلم على مستوى المنظمة.

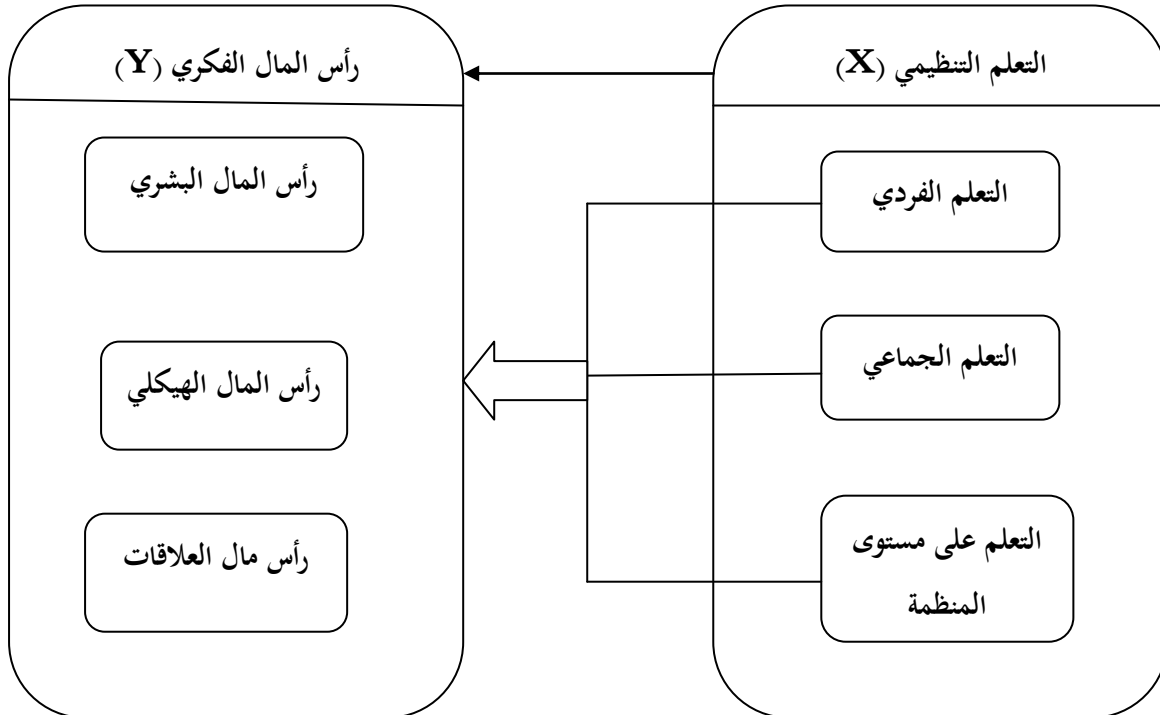
المتغير التابع: وهو رأس المال الفكري، و تضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس مال العلاقات.

✓ **نموذج البحث:**

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

I-1-6. التعاريف الإجرائية

1. **التعلم التنظيمي:** هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيرات المخططة بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.
2. **التعلم الفردي:** يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه ويتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية.
3. **التعلم الجماعي:** وهو أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء ممارسة مجموعات صغيرة من المتعلمين لبعض الأنشطة كاللعب الجماعي.
4. **التعلم على مستوى المنظمة:** يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد المنظمة، ويتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.
5. **رأس المال الفكري:** هو القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الإستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات الإستراتيجية بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية
6. **رأس المال البشري:** و يمثل مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهياً للعمل مستقبلاً .
7. **رأس المال الهيكلي:** يمثل المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة و إجراءات.
8. **رأس مال العلاقات:** يمثل شبكة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء و بقية أصحاب المصلحة الخارجيين.

I-1-7. حدود البحث و منهجه**1- حدود البحث:** يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ. **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- ب. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ج. **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- د. **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

2-منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"، بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

I-1-8.مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والبالغ عددهم (110) إطار.

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60)عامل، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (56) استبانة. وبعد فحصها استبعد منها(10) نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I-1-9.طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) ، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث ،سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث،هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

I-1-10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على المتغير التابع و هو رأس المال الفكري.

4- اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: و ذلك لصدق أداة البحث.

I-1-11. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الاستبانة، حي تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها: دراسة (بريطل، 2016) حيث اعتمدت الأبعاد التالية للتعلم التنظيمي و رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة)؛ دراسة (شعبان، 2011)، حيث اعتمد على الأبعاد التالية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "التعلم التنظيمي" و "رأس المال الفكري".

و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من (79) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص بالتعلم التنظيمي، و يحتوي على (23) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

-الجزء الثاني: خاص برأس المال الفكري، و يحتوي على (56) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

I-1-12. صدق و ثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (I-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.989 و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاو البحث كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (I-1): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال الفكري	56	0.972	0.985
التعلم التنظيمي	23	0.970	0.984
الاستبانة ككل	79	0.980	0.989

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول (I-1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.980) و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاو البحث مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير و أطاريح الدكتوراه، و المقالات و البحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، و فيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1- دراسة خيرة عيشوش (2011) بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-" هدفت الى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الادارية المعاصرة و المتمثلة في التعلم التنظيمي و ذلك من خلال دراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي و المستوى الفرقي و المستوى التنظيمي، و محاولة ربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين أداء المنظمة و كان مجتمع الدراسة مؤسسة سوناطراك.

و من أهم النتائج التي توصلت اليها أن التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمة، و ذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المنظمة وأفرادها و ذلك ينقلها من الوضع الحالي الى وضع جديد يقوي من مركزها التنافسي.

2- دراسة السالم و الحياني (2007) بعنوان "مستويات التعلم التنظيمي و علاقتها بأداء المنظمة -دراسة حالة مستشفى أردني-" هدفت الى التعرف على مستويات تطبيق التعلم التنظيمي و علاقتها بالأداء في مستشفى الملك عبد الله الثاني في الأردن. و لتحقيق ذلك تم أولاً تحديد مستويات التعلم التنظيمي وهي المستوى الفردي، المستوى الفرقي ومستوى المنظمة. ثانياً التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات و أداء المستشفى. ثالثاً دراسة مدى تباين هذه المستويات بتباين سنوات خبرة العاملين و طبيعة عمل الأقسام التي ينتمون إليها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى و مستوى التعلم التنظيمي ولكنها لم تكن كذلك على مستوى التعلم الفردي و مستوى التعلم الفرقي وذلك لوجود بعض الأسباب الإدارية التي ساهمت في ذلك.

3- دراسة: براء عبد الكريم محمد بكار (2000)، بعنوان: "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة"

هدفت إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة و بين الإبداع التنظيمي في شركة مبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع. و تتمثل أهم النتائج في أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة و بين الإبداع من جهة أخرى.

I-2-2. الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

1- دراسة مصطفى رجب علي شعبان(2011)، بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، هدفت إلى: - التعرف على دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة
-التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية ما أكدته على أهمية العنصر البشري في تطور المنظمة من خلال إستثمار طاقاته و مهارته في خلق أفكار جديدة و متميزة بالإضافة إلى أن النتائج أشارت إلى رأس المال الحقيقي للمنظمة هو رأس المال الزبوني و أوضحت الدراسة ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة

2-دراسة رياض بن صوشة(2011) بعنوان " رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء-"

هدفت إلى إعطاء نظرة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري، و قد تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، و ذلك من أجل التعرف على الجهود المبذولة من طرف هذه المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الفكري لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الجيوفيزياء بالجزائر، وذلك من خلال تقديم مجموعة احصائيات حول استثمار المؤسسة في تكوين اجمالي الموارد البشرية حسب مجال و نوعية التكوين و كذلك تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه بين سنة 2007 و 2010، بالإضافة الى ذلك تم دراسة تطور تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال مقارنة الميزانيات التقديرية المنفقة في الاستثمار في التكوين الاجمالي للموارد البشرية للمؤسسة. و توصلت الدراسة الى أن للمؤسسة وعي كامل بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة خاصة في وجود شركات أجنبية منافسة.

3-دراسة هنادي خليل أبودية(2011)،بعنوان "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية"، هدفت التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- ارتفاع مستوى كفاءة المبحوثين في الجامعات في أعمالهم، حيث أظهرت النتائج قدرتهم على فهم العمل واستيعاب متطلباته.
 - أظهرت النتائج قدرة المبحوثين على مواكبة العمل إذ أنهم يقومون بتطوير المسافات التي يدرسونها باستمرار بما أنهم يجيدون استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
 - أشارت النتائج إلى أن الإنجازات العلمية التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم في رفع مستوى الابداع والابتكار لديهم.
 - الجامعة تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات.
 - الجامعة تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الكفاءات المهنية لهم.
- 4- دراسة محمد حباينة (2007-2006)**، بعنوان "دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراس كوم تيليكوم الجزائر (OTA)".
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- أن تسلط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي.
 - أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم في انشاء قيمة مضافة تكون ميزة تنافسية لها.
 - تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودوره في تطوير وتحسين أداء وظيفي.
- ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- الأهمية البالغة للرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال القيمة المهيمنة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة . وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية .
 - تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشر في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الانتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة.
 - تعدّ القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة فكما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة. احتفظت الشركة بريادتها و قدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و رأس المال الفكري معا

1- دراسة بربطل فطيمة الزهرة(2016) بعنوان "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-"

هدفت إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، و ذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي، أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتهما في تكوين رأس المال الفكري، حيث تم قياس التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة متمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة. أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي و استهدفت الدراسة مسيري مؤسسة سوناطراك قسم الانتاج حيدرة-الجزائر العاصمة- وتوصلت الدراسة الى أن مكونات رأس المال الفكري تحتاج في تكوينها الى مستوى معين من التعلم التنظيمي.

2-دراسة رحماني موسى و ترغيني صباح(2011) بعنوان "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمة"

هدفت إلى ايجاد علاقة بين متغيرين مهمين في الحياة التنظيمية، و في ظل التطورات التي تعيشها المنظمات و التي تتسم بسرعة انتقال المعلومة و تغير احتياجات الزبائن بسبب ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من التعرف على أماكن المنافسين، و معرفة المنتجات في مختلف أنحاء العالم، و معرفة تكاليفها و جودتها، فهذا دفع المنظمات الى تكوين رأس مال فكري لديها و الذي يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية. و من هنا كانت هناك عدة مداخل لخلق هذا رأس المال، و جاءت هذه الدراسة لابرز أهم المداخل في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة و ما تنتجه ادارة المعرفة من عمليات من بينها، التعلم التنظيمي.

ان التعلم التنظيمي من خلال هذه الدراسة يساهم في بناء رأس المال البشري و الاجتماعي و كذا الهيكلي و هذه الأبعاد الثلاثة التي تكون رأس المال الفكري.

3- دراسة Pienaar(2007) بعنوان "دور نموذج المنظمة المتعلمة في تحسين رأس المال الفكري دراسة حالة-قطاع سباق الخيل جنوب افريقيا-".

هدفت إلى تحديد مدى أهمية رأس المال الفكري و تطويره من خلال نموذج المنظمة المتعلمة حيث جرت الدراسة في قطاع سباق الخيل جنوب افريقيا، حيث قسمت الدراسة الى جزئين: يهتم الجزء الأول بالأسس النظرية كل من رأس المال الفكري و تبادل المعرفة و التعلم التنظيمي حيث يعتبر رأس المال الفكري هو التركيز الأساسي للدراسة و تبادل المعرفة و التعلم التنظيمي ينظر اليهما على أنهما المفتاح الفكري لأساليب تنمية رأس المال الفكري. أما الجزء الثاني للدراسة فاهتم

بالدراسة التجريبية و ذلك من خلال الفحص السنوي للتقارير و البيانات لكل من منظمة phumelela و gold circle مع اجراء مقابلات منظمة محددة مع اللاعبين الرئيسيين ل يتم مقارنة بين المنظمات السابقة ، كما تجري مناقشة دور عوامل الصناعة مع لاعبين اخرين مثل أنواع الرهان و حلبات السباق حيث أنه يوفر نظرة عامة أساسية لهذه الدراسة. و أشارت الدراسة الى أهمية رأس المال الفكري الأمر الذي يتطلب تطوير رأس المال الفكري و الأصول الغير الملموسة الأخرى للمنافسة بقوة على الصعيد العالمي و أن التعلم التنظيمي يعتبر من أحد أهم الأساليب لتحقيق ذلك.

I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا"أثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، و كان عددها عشرة دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التعلم التنظيمي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال الفكري من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها للأثر للمتغيرين.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث و التي تطرقنا فيها إلى إشكالية البحث، الأهمية، والأهداف، التعاريف الإجرائية وفرضيات البحث والنموذج، كما تطرقنا أيضا للأدوات والأساليب الإحصائية وكذلك منهج وحدود البحث، وأداة وأساليب البحث.

وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتغيرين، إضافة إلى التعليق عليها.

تمهيد

في ظل التطورات التي تعيشها المنظمات و التي تتسم بسرعة انتقال المعلومة و تغير احتياجات الزبائن، بسبب ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من التعرف على أماكن المنافسين، و معرفة المنتجات في مختلف أنحاء العالم، و معرفة تكاليفها و جودتها، فهذا دفع المنظمات إلى تكوين رأس مال فكري لديها و الذي يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، واقتناص أكبر عدد ممكن من الحصص السوقية في مختلف أنحاء العالم الاقتصادي.

و من أجل الإحاطة بالإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري تم تقسيم هذا الفصل إلى:

III-1. رأس المال الفكري، خصائصه وأهميته.

III-2. مكونات رأس المال الفكري.

III-3. إدارة رأس المال الفكري، أدواره وقياسه.

III-4. العلاقة بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري.

III-1. ماهية رأس المال الفكري

III-1-1. تعريف رأس المال الفكري :

على الرغم من أهمية المتزايدة لرأس المال الفكري و دوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح المنظمات الأعمال في العصر الحديث إلا إنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد و شامل لهذا المفهوم ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري فسوف نتطرق لأهم هذه المفاهيم :

عرف (thomas A.stewaet) رأس المال الفكري على انه يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

أما (Guthrie.j) فعرفه على أنه القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

ويرى (Zesopt) أن رأس المال الفكري يعتبر احد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الإستراتيجي المعتمدة على الإبداع و الابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة.¹

ويرأي الهمشري (2013) بأنه نتاج التفاعل بين ثلاث فئات من الموارد غير ملموسة، وهي الموارد الإنسانية والتنظيمية والعلائقية (علاقات المنظمة مع الزبائن والموردين وأصحاب المصالح).²

III-1-2. خصائص رأس مال الفكري :

- رأس مال غير ملموس.
- سريع الزوال والفقدان.
- صعوبة قياسه بدقة.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- له تأثير كبير على المنظمة.³
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة .

¹-هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، ط1. دار السحاب، القاهرة، 2008، ص ص20.18.

²-عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء، عمان، 2013، ص ص:246-247.

³-محمد عواد زيدات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 281.

- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل¹

III-1-3. أهمية رأس المال الفكري :

- من خلال ما تم تقديمه من مفاهيم حول رأس المال الفكري نجد أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة التي تتمثل في :
- يشكل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للشركة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ويمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء و التطور.
- يمثل رأس المال الفكري كنزاً يحتاج إلى من يبحث عنه و استخراجها للوجود والممارسة، و تعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجها لتعزيز القدرات العلمية التي تبني و تحافظ على العمل.
- كونه يمتلك المعارف و المهارات و الخبرات القادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير.²
- إيجاد منظمات معرفية المتعلمة و تطويرها فلم يعد امتلاك الشروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة المجتمعات والدول و قدرتها على التمايز بل القدرات العلمية و إمتلاك وسائل المعرفة .
- قادر على توليد ثروة كبيرة للمنظمات من خلال قدرته على التحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار وبالتالي تسجيل براءات الإختراع و الاستفادة من عوائدها الكبيرة.
- بالنسبة للفرد فان الإنسان عن باقي المخلوقات ميز بالعقل و القدرة على التفكير المنظم وهما المؤشران الأساسيان لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات على حد سواء،و تكون مجموعة الأفراد الأذكياء المبدعين الذين يمتلكون المعرفة و المهارات و الخبرات ،رأس المال البشري في المنظمة والذي يعد أحد مكونات المهمة لرأس المال الفكري.³

III-2. مكونات رأس المال الفكري :

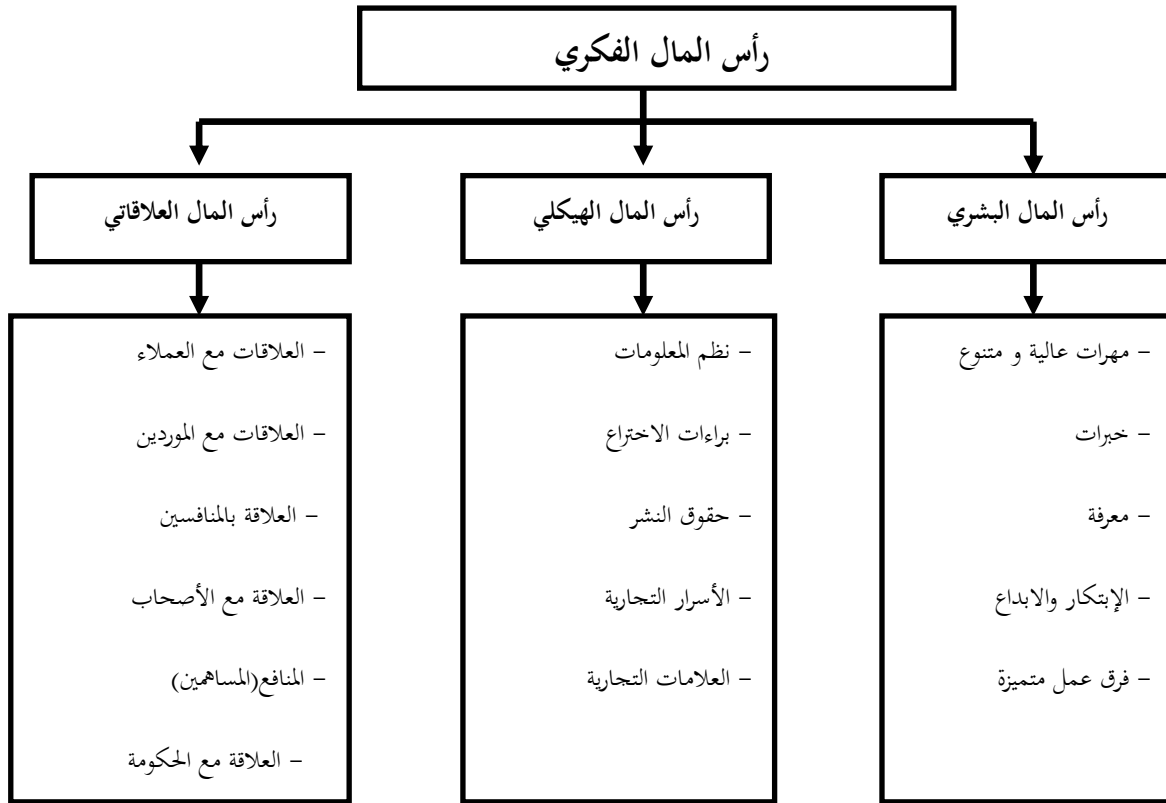
- اختلفت آراء العلماء و الباحثين ووجهات نظرهم على النحو عام حول مكونات رأس المال الفكري و تسمياته، وذلك عائد إلى اختلاف نظرهم الشخصية إليه و خلفيتهم الفكرية وعلى الرغم من هذا فقد اتفق غالبيتهم على ثلاثة مكونات فرعية أساسية وهي : رأس مال بشري -هيكلية - علائقي

¹ - هاني محمد سعيد، مرجع سابق ص25 ض27.

² - صالح إبراهيم يونس الشعباني، 2011. "أثر تنمية رأس المال الفكري على إتقان التكنولوجي و انعكاساته على خفض التكلفة".مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 7، جامعة الموصل، ص 382.

³ -عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق ، ص ص 254-255

الشكل رقم (III-1) مكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد سعيد. (2008). "رأس المال الفكري: انطلاقاً إدارية معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص37.

من الشكل نلاحظ بأن مكونات رأس المال الفكري بدورها هي أيضاً تحوي مجموعة من العناصر، التي يعتمد عليها تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة والتميز، وستتطرق في الفقرات التالية بشيء من التفاصيل لمكونات رأس المال الفكري.

III-2-1. رأس المال البشري :

1- مفهومه :

يرى (Stewart) رأس المال البشري على أنه المقدرة العقلية و المهارات و الخبرات اللازمة لتطوير الحلول العملية المناسبة للزبائن فهو يعد مصدر الإبتكار و التجديد في المنظمة.

أشار (Boos) إلى أن قيمة رأس المال البشري تنشأ من المقدرة والموقف والفتنة الفكرية. إذ تشير المقدرة الفكرية إلى الجزء الضمني الكامن لرأس المال الفكري وهي تتكون من مهارات والمعرفة حيث يشير الموقف إلى السمات الشخصية للأفراد والتي تتأثر بثلاث عوامل تتضمن (السلوك والحافز المثير و الإرادة) فيما تتضمن الفتنة الفكرية القدرة على تحويل المعرفة من موقف لآخر والقدرة على رؤية العوامل العامة ففي جزأين مختلفين من المعلومات وربطهما معا.

يتضمن المهارات والخبرات والمقدرة العقلية اللازمة لإيجاد الحلول العملية للعملاء والزبائن. فهو مصدر للتجديد والإبتكار في المنظمة.¹

يرى ادفنسون أن رأس المال البشري هو "مجموعة المعارف و المهارات والإبداع والمقدرة للعاملين لإنجاز مهام المنظمة."²

2-أهمية رأس المال البشري :

يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

-يعتبر مصدر الإبداع والتجديد الإستراتيجي فهو يسهم في تحسين مهارات العاملين ،وعمليات إعادة هندسة الجديدة. إذ جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين.³

- وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.

-إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.

-بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الإستثمار.⁴

- يساهم رأس المال البشري بشكل مباشر في رفع معدلات النمو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية، والإستثمارات في الأصول الملموسة وغير ملموسة مثل الإبتكار والتعليم و التدريب.

- يساهم العنصر البشري في خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط، بإعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

- ان رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة.⁵

¹ -نشوان محمد عبد العالي العبيدي،مدرس مساعد." دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية النظم المعلومات التسويقية".مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،ص ص: 8- 9.

² -ندى عبد القادر.2010."إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة(المنطقة الجنوبية).دراسات إدارية،مج 3، ع 6،ص130.

³ -علي أكرم عبد الله علي،ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني.(2010)." رأس المال الفكري واثره في إدارة أداء العاملين".الرافدين،مج32،ع98،ص128

⁴ -محمد زوبر،شوقي جدي."الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية".الملتقى الدولي :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

ظل اقتصاديات الحديثة(13-14)ديسمبر.كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة جامعة حسينية بن بوعلبي الشلف،الجزائر،ص16

⁵ -رحمون،رزيقة.(2016).مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة.-رسالة دكتوراه في تسيير منظمات،جامعة محمد خيضر،كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،الجزائر،ص63.

3- مؤشرات قياس رأس المال البشري :

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي :

1. قدرات العاملين: وتشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين.
2. إبداع العاملين: ويشمل قدرات الإبداع والإبتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين
3. إتجاهات العاملين: وتشمل تطابق الإتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل.¹

III-2-2- رأس المال الهيكلي :

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود للمؤسسة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات و القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المنظمة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها. وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في الهياكل وأنظمة و إجراءات المنظمة فهو يمثل كل القيم المنظمة التي تتداولها داخليا.

1- مفهومه :

يتضمن رأس المال الهيكلي مختلف الهياكل و العمليات و الإجراءات التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين بأسرع ما يمكن إلى معرفة مرمزة تمتلكها المنظمة.²

- يقصد برأس المال الهيكلي أنه "البنى التحتية الداعمة للعاملين (رأس المال البشري) في أداء عملهم، وهو رأس المال الذي تمتلكه المنظمة يبقى حتى بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي".³

2- أهمية رأس المال الهيكلي :

- تأتي أهمية رأس المال الهيكلي من أنه مهما بلغت المعارف المتوفرة لدى الأفراد إلا انه لا قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفي يهيئ بيئة العمل لإستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة لدى منتسبي المنظمة.⁴

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين عمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة

¹ - الزهرة بريش. 2013. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة. رسالة ماجستير

في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص39.

² - يونس محمد، نوال، يونس سعيد، منى. (نيسان 2012). "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي". مجلة العلوم الاقتصادية، مع8، ع30، ص97.

³ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص261.

⁴ - رحمانى، موسى. "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري". الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات

الحديثة (13-14) ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی شلف، الجزائر، ص11.

- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والإستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.

- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي إعطال أو إسراف في إستخدام المورد.

- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف¹

3- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي: وتشمل:

-**الثقافة العامة:** طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

-**الهيكل التنظيمي:** ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

-**التعلم التنظيمي:** ويشمل: بناء شبكات المعلومات داخلية وإستخدام هذه الشبكة، بناءم خزون تعليمي للمؤسسة وإستخدام هذا المخزون.

-**العمليات:** وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.²

III-2-3. رأس المال العلائقي:

1- تعريفه

يعرف رأس المال العلائقي بأنه القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها.

إضافة الى ذلك فهو يشير الى قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والتي تمثل برضا الزبون وولائه، ومدى الإحتفاظ به من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعماله وصفقاتها، ومد جسور التعاون معه هذا من جهة. ومن جهة اخرى علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن و المجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها او تأثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.³

2- أهمية رأس المال العلائقي:

يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة او إختراق أسواق جديدة

¹ -محمد زوبير، شوقي جدي، مرجع سابق، ص16.

² -بن عيشي عمار، بن عيشي بشير. (2011). "دور رأسمال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية-بسكرة". ملتقودولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة(13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي.

³ -عمر أحمد همشري، مرجع سابق، صص 267-268.

- كسب عملاء جدد
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسلي أو سرعة الاستجابة للطبات العملاء
- العمل على ان تصبح المنظمة عضوا او شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع اصحاب المصالح الخارجيين.¹
- زيادة فرص الإبداع و تعزيز قوة التعلم الفردي و الجماعي.
- تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي
- ترسيخ قيم الإلتزام المنظمي فلا بد من الجمع بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال قيم وأهداف مشتركة من شأنها إيجاد العاملين الملتزمين.²

3- مؤشرات قياس رأس المال العلائقي :

- القدرات التسويقية الأساسية: تشمل بناء وإستخدام قاعدة بيانات للعملاء،توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء،القدرة على تحديد حاجات العملاء.
- كثافة السوق: تضم الحصة السوقية،السوق المحتملة،الوحدات المباعة إلى عدد العملاء،سمعة العلامة التجارية والإسم التجاري للمؤسسة،بناء قنوات للبيع والتوزيع.
- مؤشرات ولاء الزبون: مثل رضا العملاء،شكاوى العملاء،حجم الإستثمار في بناء العلاقات مع العملاء،مستوى كسب عملاء جدد،مستوى خسارة عملاء حاليين.³

III-3. إدارة رأس المال الفكري، أدواره وقياسه

III-3-1. إدارة رأس المال الفكري :

بما أن رأس المال الفكري يعد الثروة الحقيقية للمنظمات الحديثة،و المصدر الجديد لميزتها التنافسية ،والعامدة الأساسية لبقائها إزدهارها و تطورها في بيئة سريعة التغير ،فإن الأمر يتطلب إدارته بفاعلية،فإن الادارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار إستراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية وهي :

¹- زهرة برييش،مرجع سابق،ص42.

²-غول ،فرحات."ادارة راس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"ملتقدي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة(13-14)ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي.

³-بن عيشي عمار، بن عيشي بشير،مرجع سابق.

الخطوة الأولى: تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة ومدى الإعتماد عليها في المنظمة ومساهمتها في إعطاء الفائض قيمة، حيث كلما زادت أهميتها كلما زادت كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية او المالية.

الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي إكتشفها في الخطوة السابقة.

الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية وإستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط لإستخدام الأمثل للأصول المعرفية والإستثمار فيها لزيادة قيمتها.

الخطوة الرابعة: تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاص بالانتقال مركز الثقل والإهتمام بعامل المعرفة (مدخلات- مخرجات- عمليات- نتائج) فإنتاجية أصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين :

- أن الأصول المعرفية لا يمكن ادارتها بنفس طريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

- إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة انتاجية عملهم المعرفي.¹

III-3-2. أدوار رأس المال الفكري :

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من أدوار المتمثلة في ²:

أ. **الأدوار الدفاعية:** وتشمل الممارسات التالية :

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.

- حماية حرية التصميم والإبداع

- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوى ورف الدعاوى.

ب. **الأدوار الهجومية:** وتشمل الممارسات التالية :

توليد العائد، عن طريق :

- المنتجات والخدمات الحاصلة عن الإبداعات رأس المال الفكري.

¹ - يندي عبد السلام، علة مراد. "دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق ميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة". ملتقى دولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة(13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.

²- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 257-258.

-الملكية الفكرية للمنظمة.

-الموجودات الفكرية للمنظمة.

-معرفة المنظمة ومعرفة- كيف (براعة المنظمة)

-إبتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديد

-تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

-تحديد اليات النفاذ الى الأسواق الجديدة

-صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

والجدير بالذكر في هذا المقام ان هناك إمكانية واضحة لانتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي وبالعكس، وان هذا الإنتقال هو إنتقال ممنهج وليس عشوائيا.

III-3-3. قياس رأس المال الفكري :

لقد تبين مما سبق عن رأس المال الفكري مدى إتفاق الكبير بين الباحثين و المنظمات على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم المنظمة، إلا أن قياس هذا المصطلح يعتبر أمرا صعبا، حيث أنه غير ملموس وغير مرئي .

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى سببين أساسين هما :

1- ان رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فانه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الإستثمارات المخصصة له، كما ان القاعدة المتعارف عليها تقضي بان ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

2- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على إعتبار انه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

يمكننا تصنيف النماذج و الأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كمايلي¹:

1-النماذج الوصفية: وهذه النماذج تركز على استطلاع الآراء و الإتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير مباشر على أداء العمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج مايلي:

✓ أداة تقييم معرفة الإدارة.

✓ التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

¹- ايت مختار عمر، حمدي معمر .(2011). "طرق نماذج قياس رأس المال الفكري". ملتقى دولي بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة(13-14 ديسمبر). كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف.

✓ بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس

المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي :

✓ رأس المال الهيكلي.

✓ رأس المال البشري.

✓ رأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر وأسهل استخداما.

3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية

أو الفرق بين (قيمة المنظمة في السوق) وحقوق الملكية حملة لأسهم، إذن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ

المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

✓ القيمة السوقية.

✓ القيمة الدفترية.

✓ القيمة غير ملموسة المحسوبة.

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وهذه النماذج تقوم على أساس اتساق العائد على الأصول (ROA)

المحسوبة حسب الصيغة التالية¹:

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{عوائد قبل الضريبة}}{\text{الملموسة الاصول للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، وأن الزيادة عن متوسط الصناعة

تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة .

- القيمة الاقتصادية المضافة: وتعتمد هذه الطريقة على المؤشر التالي :

صافي دخل العمليات تكلفة التمويل محسوبة على

القيمة الاقتصادية المضافة = — أساس المتوسط المرجح

مخصوصا منه الفوائد لإجمالي الاموال المستثمرة

¹ نفس المرجع السابق، ص40

فإذا كان الناتج موجبا فهذا يدل على تحقيق قيمة إقتصادية مضافة وأن المنظمة تحقق أرباحا أكبر مما هو متوقع لها، الأمر الذي يعكس إستخدام الأمثل لعناصر ومكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمة.

– طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية : وتعتمد هذه الطريقة على معادلة التالية :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية}$$

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة والمالية المسجلة في دفاتر المنظمة من القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال متوسط أصول المنظمة.

– طريقة Buren & Hark

وتهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة وتحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع وخدمات إبتكارية متميزة، وتشتمل هذه الطريقة على أربعة إجراءات أساسية هي :

1. تحديد عدد براءات الإختراع.
2. عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.
3. تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المنظمة.
4. تقييم الفاعلية، من خلال العائد على الإستثمار في الأصول المعنوية غير ملموسة.

III-4. العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري

III-4-1. أثر التعلم الفردي على رأس المال الفكري

تستمد المنظمة تميزها و قدرتها على النمو و الابتكار من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري و بشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يتطلب الأمر ضرورة الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم و زيادة قدرتهم على التعلم.

و من بين أحد أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري، التعلم الفردي، فالتركيز عليه يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ليكونوا أكثر فعالية في عملية انشاء و اكتساب المعارف، حيث أشار سينج إلى أهمية هذا المستوى من التعلم و ركز على ضرورة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد. و ان تحقيق هذا المستوى من التعلم يتطلب توافر كل من المهارة الذاتية، التمكين، و التحفيز على اكتساب معارف جديدة باستمرار.

أي أن التعلم الفردي يتحقق عندما يسعى الفرد إلى زيادة قدراته بطريقة ذاتية و بشكل مستمر مع قدر من الحرية في توظيف ما تم اكتسابه، بهذا الشكل يكون التعلم الفردي قد ساهم من خلال استراتيجية التعلم الذاتي و التعلم المستمر، و التمكين التنظيمي في بناء معارف و خبرات جديدة في المنظمة.

يؤثر التعلم الفردي في رأس المال الفكري من خلال:

- أن التعلم الذاتي يساهم في تطوير قدرات الأفراد على استيعاب و اكتساب معارف جديدة، وامكانية توظيف مهارات التعلم بفعالية.
- أن التعلم الذاتي يساعد الفرد على اكتساب مهارات عديدة من بينها القدرة على حل المشكلات التي تواجه الأفراد و ذلك من خلال القدرة على معالجة المعلومات.
- أن رغبة الأفراد في التطوير سوف يمكن المنظمة من إدخال تقنيات و اليات جديدة في العمل
- يساهم التعلم التنظيمي في تنمية معارف و مهارات الأفراد، بما يتلائم و التغيرات المتسارعة في المحيط من خلال القدرة على اتخاذ قرارات أفضل و تطوير السياسات، لتحسين الخدمات و المنتجات و كسب رضا و ثقة زبائن المنظمة.
- يساهم التمكين في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف و يعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين كما يسمح لهم بالتعامل مع المواقف و ممارسة السيطرة على المشكلات التي تنشأ أثناء العمل.
- ان تحسين الإنتاجية لن يتأتى إلا من خلال تمكين العاملين و إعطائهم الموقع الملائم في العمل و تزويدهم بالملاحظات بعيد عن السلطة، وهذا بدوره يجعل الأفراد يلتزمون بالعمل و الإبداع و زيادة العائد باستخدام قابليتهم و معارفهم لتحسين العمل.
- إن استراتيجية تمكين الأفراد تهدف إلى منح الأفراد القدرة و السلطة لاتخاذ اجراءات إيجابية تؤدي إلى جودة و اداء عاليين و أن الإنتاج و التحكم بالعمليات و تقدير الجودة تصبح من وظيفة كل فرد، و بهذا فإنها ستعمل على تحسين جودة المنتجات و السرعة في تحقيق رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار و بذلك زيادة ولائهم، كون أن وضع القرار بيد العاملين في الخط الأمامي غالبا ما يكون لديهم معرفة أكثر من المسيرين في الية العمل و تحسين العملية الإنتاجية و خدمة الزبون.
- إن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها ، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو المتفدين من نشاطاتها.

- يشجع التعليم المستمر خلق و توليد المعارف في الوقت و المكان المناسب، و تشجيع روح المبادرة و تدفق المعلومات و الشفافية و الاتصال المستمر.
- يؤدي التعلم المستمر إلى تعظيم إنتاجية العاملين بشكل مستمر من خلال الانخفاض المستمر في معدل زمن انجاز مختلف الأعمال.
- إن عملية اكتساب المعارف بشكل مستمر يسمح للأفراد في المنظمة بتقديم مقترحات متعلقة بتطوير العمل و تحديثه
- التعلم المستمر يعمل على زيادة عدد زبائن المنظمة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين.
- يساهم التعلم المستمر في زيادة القدرة على فهم سلوك الزبائن و الموردین لتقوية روابطها مع الأسواق.

III-4-2. أثر التعلم الجماعي على رأس المال الفكري

يعتبر التعلم الجماعي المستوى الثاني لعملية التعلم التنظيمي في المنظمة، فامتلاك الأفراد للمعارف لا يعتبر كافيا لبناء المعارف، فالمعرفة الحقيقية تتحقق عندما تتفاعل هذه المعرفة مع بعضها البعض، و بالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرفة التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي. حيث يرى بيتر سينج إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي و ربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة. وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح امكانية التشارك في المعارف والحوار البناء، وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات. يؤثر التعلم الجماعي على رأس المال الفكري من خلال:

- يعتبر الحوار منظومة القيم في المنظمة و التي تدعم التفاعل بين العاملين وصولا لحل المشكلات.
- يعمل على اعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية تساعد على الإحساس بالغرض المشترك من خلال مشاركة العاملين في نفس القيم و المعايير.
- يخلق الحوار لدى الأفراد قوة التخاطب مع المستهلكين و العملاء و بالتالي سيتمكنون من معرفة ارائهم حول المنتجات و كذا اقتراحاتهم للتمكن من بناء قاعدة بيانات حول عملائها تستخدمها في الاستجابة لرغبات زبائنها المتغيرة باستمرار.
- من خلال عملية المشاركة في المعرفة يعمل الأفراد على تقديم الدعم و الثقة لبعضهم البعض بحرية و يدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية.
- إمكانية التبادل و المزج بين خبرات و تجارب الأفراد بالمنظمة بما يحقق سرعة عملية التعلم.
- يساهم في نشر الشفافية و تقليل الحواجز و سرعة الاتصال و التفاعل بين الأفراد.

- إن عمل الأفراد ضمن فريق يولد نوع من التنوع في المهارات و الخبرات مما يساهم في تحسين إنجاز مختلف المهام.
- تعمل فرق العمل على تشكيل علاقات مختلفة بين الأفراد تمكنهم من الحصول على المعلومات بشكل أفضل.
- من خلال فرق العمل يتم تكوين الرؤية المشتركة التي تعزز الالتزام الجماعي في تحقيق الأهداف المسطرة، وتحمل جزءا من أعباء الدفاع عنها نظرا للترابط القوي و الشعور الموحد باتجاه المصلحة العامة.
- إن التركيز على تشكيل فرق العمل يؤدي للوصول إلى حلول إبداعية تساهم بشكل مباشر في تحقيق احتياجات الزبائن.

III-4-3. أثر التعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الفكري

- إن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، حيث يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم و خبراتهم و إبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، و أنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة المنظمة يتم صياغتها في شكل سياسات و إجراءات و قواعد تحدد كيفية أداء الواجبات في المنظمة.
- يؤثر التعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الفكري من خلال:
 - عندما تصبح المعارف الفردية في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات و إجراءات و قواعد تحدد كيفية عمل المنظمة و اداء الواجبات فيها.
 - من خلال الذاكرة التنظيمية يتم حصر الموارد و الأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، مع التوجه السليم و الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.
 - من خلال الذاكرة التنظيمية يتم التحديث المستمر للأصول المعرفية.
 - إن التراكمات المعرفية و التجارب السابقة للأفراد داخل المنظمة تشكل مصدرا مهما للمعارف الداخلية، من خلال الحوار و تبادل الأفكار و المعلومات بين الأفراد و التعلم الميداني، و التي تحمل ضمنا جانب من المعرفة يساهم في زيادة و تطوير معارف الأفراد و المنظمة.
 - تعمل عملية الاستفادة من تطبيق أفضل الممارسات على ابداع معارف جديدة تساهم في تحسين جودة المنتجات.
 - إن تحقيق درجة عالية من الولاء لدى الزبائن يعتمد على مدى استفادة المنظمة من خبراتها السابقة و ذلك من خلال تطبيق أفضل للأفكار في تطوير رغبات الزبائن.
 - يعمل التعلم الاستراتيجي على توفير المناخ المناسب للأفراد ذوي المهارات لإطلاق معارفهم الكامنة و دفعهم لتنميتها.

- يسعى التعلم الاستراتيجي إلى الاستغلال المكثف للمعارف و الخبرات المتراكمة و ذلك ما يساهم في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية و توفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- إن التعلم الاستراتيجي يسمح باستغلال الفرص المناسبة و التعرف على أهم التهديدات التي تواجه المنظمة و ذلك من خلال التعلم من تجاربها.

إن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابة و معقدة تحتاج إلى استثمارات و فترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من السوق أو البيئة المحيطة، فإن المنظمة تحتاج أيضا أن تجعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عملية التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية و منظمة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال و هو رأس المال الغير الملموس.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل التعرف على رأس المال الفكري للمنظمة، و ذلك من خلال تحديد ماهية رأس المال الفكري للمنظمة حيث يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، و يعني أيضا القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة، وتم تحديد خصائصه ومكوناته، وكذلك كيفية إدارة رأس المال الفكري.

و في الأخير توصلنا إلى أن الأبعاد (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) التي تبينها في بحثنا لها أثر إيجابي في تكوين رأس المال الفكري للمنظمة و زيادة قدرتها التنافسية.

تمهيد:

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي و بعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ أنه يمثل تشخيص و تحديد واكتشاف مواطن الخلل و القصور في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات و البدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها و بقائها و منافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لمتغير التعلم التنظيمي، بمستوياته الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

II-1. مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي.**II-2. مستويات التعلم التنظيمي، أنماطه واستراتيجياته.****II-3. المنظمة المتعلمة.**

II-1. مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

II-1-1. مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

1. مفهومه

أول المحاولات التي أرادت تعريف مصطلح التعلم التنظيمي كانت لسيمون حيث عرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"¹. هذا التعريف يشير إلى أن التعلم التنظيمي يتضمن عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، و المخرجات الناجمة عن هذا الوعي.²

و برأي (ديوب، 2013) فالتعلم التنظيمي هو "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة و تنظيمها و تحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها"³.

في حين (الحكيم و اخرون، 2009) عرفوه على أنه "عملية تدفق المعرفة من الادراك و الفعل الفرديين إلى تخزين المعرفة المتجسدة في الممارسات التنظيمية". و بالتالي التعلم التنظيمي كنظام يشمل على الرؤية و الاستراتيجية و الثقافة و القيم و القيادة و الهيكل و الأنظمة و العمليات.⁴

كما يصفه (argyris & schon) بأنه "تلك العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمال لديه"⁵

هذه التعريفات السابقة وجدت اذان صاغية لدى سينج SENGE الذي أوضح جوهر التعلم التنظيمي بقوله "هو تحول التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين به و من النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص اخر، أو بسبب حدوث ظرف خارجي، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية"،

¹ هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم". مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. ع4، ص678.

² بلعلي، نسيمه فريال. (2014). "المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء و المعارف". مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، ع1، ص 169-192.

³ ديوب، أيمن حسن. (2013). "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية. مج29، ع2، صص 121-150.

⁴ الحكيم، ليث علي، و اخرون. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة الكوفة. مج11، ع2، صص 94-119.

⁵ عمر أحمد الهمشري، (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء، عمان، ص16.

بناء على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.¹

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التعلم التنظيمي هو "عملية مستمرة و ديناميكية تسمح باكتساب المعارف و الخبرات و توظيفها جماعيا في حل المشكلات على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة و مشجعة للعمل الجماعي، وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و التميز عن منافسيها".²

2. خصائص التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي عدة خصائص أهمها:³

- أ. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة و لا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم
- ب. وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- ج. التعلم هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة، و الخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، و تمكن المنظمة من ادراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها و ممارستها.
- د. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية و المستقبلية.
- هـ. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

II-1-2. أهمية التعلم التنظيمي

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة و اكتسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، و تنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة و كيفية التفاعل معها وصولا إلى غاية أكبر، وهي تطوير الأداء للعاملين بالمنظمة، مما يدفعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

¹ هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. مرجع سابق. ص 689.

² بريطل، فطيمة الزهرة. (2016). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري : دراة حالة مؤسسة سونطراك. أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 8.

³ رايس، وفاء. (2011). "دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الأعمال". ورقة مقدمة إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). جامعة الشلف. ص 6.

و بشكل عام يمكن تحديد أهمية التعلم التنظيمي من خلال النقاط التالية:¹

- زيادة قدرة المنظمة على ادارة و قيادة التغيير.
- تفهم المخاطر التي تحيط بالمنظمة و التنوع بشكل فعال.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.
- ارتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي.
- يقدم أفكار و تصورات جديدة عن أداء المنظمة و ذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه و بذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.

II-1-3. مبررات التعلم التنظيمي

هناك العديد من المبررات التي تفرض على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي نذكر منها:²

- تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، إضافة إلى تغيرات مطالب المستهلكين، مما يفرض على المنظمة ضرورة تحسين وسائلها في جمع و توظيف المعلومات توظيفاً سليماً بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة ابداعية، و بالتالي تحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية.
- معاناة العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء من الموظفين الأساسيين نحو منظمات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد و نقلها إلى الأشخاص الجدد، بما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية.
- ظهور العديد من الكتابات التي تؤكد على ضرورة اتباع هذه المفاهيم الجديدة و محاولة تطبيقها داخل المنظمة.
- إن البقاء إذن في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المنظمات الاقتصادية و الأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار و التغيير.

¹ مانع، فاطمة. (2011). "الابداع و الابتكار و قواعد التعلم في المنظمات الصناعية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي بخميس مليانة، ص ص، 213-214.

² نجم، عبودنجم. (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات - ط2. عمان: الوراق للنشر و التوزيع، ص 264.

II-2 مستويات التعلم التنظيمي، أنماطه واستراتيجياته

II-2-1 مستويات التعلم التنظيمي

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي، إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد.

1- التعلم الفردي: يمكن تعريف التعلم الفردي على انه "ذلك التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين". وهو أيضا عبارة "طريق للوصول لهدف معين (حل المشكلات، أو الإجابة عن التساؤلات) مرتبط بما لدى الفرد من معرفة، للإجابة للإجابة على مختلف التساؤلات". و للتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف يسعى الى تحقيقه، وأن يمتلك الرغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

و بناء على كل ذلك فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الاليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه الاستراتيجيات تضمن أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف و المهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم و الاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين و التغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والارشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفردي بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرصا أعلى لتحقيق ذاته واشباع رغباته.¹

2- التعلم الجماعي: يعتبر بيتر سينج أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة. حيث عرف مجموعات التعلم على أنها "عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق"، وهي أيضا عبارة عن "مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك، كما تعرف على أنها "أحد أساليب

¹ بريطل، فطيمة الزهرة. مرجع سابق. ص 19.

التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات العمل"، وبالتالي فإن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية تشاركية¹.

فالفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي و لعل أبرز خصائصها هي قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل صريح ونزيه بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم. ويرى كل من (Ryan and Zyber Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة بينهم.
- تكافئ المنظمة و تشجع المشاركة الناجحة.²

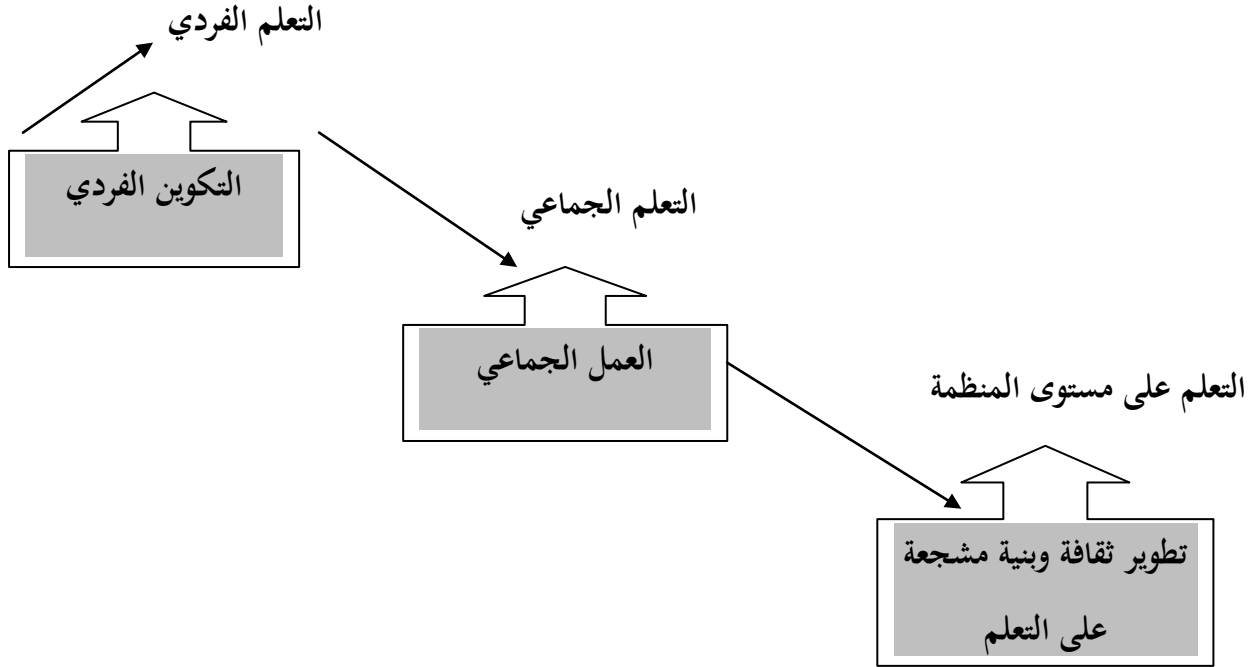
3-التعلم على مستوى المنظمة: ان التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات و الاجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة.

الشكل التالي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

¹ بريطل، فطيمة الزهرة. مرجع سابق. ص20.

² عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة ماجستير في المالية الدولية غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، ص ص، 20-21.

الشكل(II-1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة ماجستير في المالية الدولية غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، ص 21.

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها: التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

II-2-2. أنماط التعلم التنظيمي

يوجد عدد من أنماط التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة، ويتفق أغلب الباحثين على تحديد أربعة أنماط هي¹:

1- التعلم التكيفي: ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغير في المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. و يتضمن الأنواع التالية:

¹ رحمانى، موسى. وترغيني، صباح. (2011). "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري". ورقة مقدمة إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). جامعة الشلف. ص 1-16.

أ. **التعلم أحادي الدورة:** و هو يهتم بإيجاد حلول مباشرة و فورية للمعوقات التي تشكل أسبابا ظاهرة للمشكلات التنظيمية، و يهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة و استقرارها، و يترتب عليه تعديلا في الإجراءات (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، أن يتعلم الأفراد من تجاربهم و ممارساتهم و ما يترتب عليه من نتائج و مخرجات، وفي ضوء نتائج التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين، يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم أو تصرفاتهم، وعندها إما يحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها و تعديلها و من ثم تطبيقها.

ب. **التعلم ثنائي الدورة:** وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات و الأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي، وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة و إعادة نشاطها في إطار توفير القدرات و المهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي و التنافسي الذي تسعى الوصول اليه.

ج. **التعلم ثلاثي الدورة:** ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم في المواقف المختلفة التي تمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد طرق جديدة للفهم، و يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، ويأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية و أهدافها و التي ربما تقود إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية و ثقافتها وكذا في بيئتها الخارجية.

و الفرق بين هذه الأنماط هو أن التعلم أحادي الدورة يحدث عندما نقوم بادخال تحسينات على القاعد الموجودة. يعتبر بمثابة تحسين للمنظمة. أما التعلم ثنائي الحلقة يحدث عندما نقوم بإعادة هيكلة لسياسات المنظمة واستراتيجياتها و هذا يستدعي تغيير مبادئ المنظمة و أهدافها. يعتبر بمثابة تجديد للمنظمة. أما النمط الأخير فيستدعي تعريف و تحسين النمطين السابقين تلجأ إليه المنظمة من أجل إيجاد طرق جديدة للتعلم و التغيير الجذري للمنظمة و يعتبر هذا بمثابة تطوير للمنظمة.¹

2-التعلم التنبؤي: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل و الاستعداد له أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية و اكتشاف الطرق و الأساليب للاستفادة منها.

¹ عيشوش، خيرة. مرجع سابق. ص 37-38.

3- التعلم التفاعلي: ويشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينيات من القرن 20، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف و بصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتبار أنه لا تعليم بدون عمل (تفاعل).

4- التعلم الجماعي: وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات و التجريب بمدخل جديدة و التعلم من خلال الممارسات الجيدة و تحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة إذ يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

II-2-3. استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف و إنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها و سيتم التركيز بعرض أربعة منها:¹

1- استراتيجية تعزيز التعلم المستمر: توظف المنظمة كل امكانياتها المادية و البشرية للتعلم باستمرار، و بما يتلائم مع بيئتها الداخلية و الخارجية، إذ أن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها و قادتها و تشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها و الاستفادة منها.

2- استراتيجية تشجيع التعلم الثانوي: هي تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات و المهارات و الاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية. إن هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الإستقصاء و التعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط و التصميم و التنفيذ و التقويم للمهام التعليمية.²

3- استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي و الجماعي: ان القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، و تعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد و عليه ان يطلق معرفته و آرائه و أفكاره لأداء العمل بأحسن مايمكن.

¹ السكارنه، بلال خلف. (2014). "التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع40. صص، 121-150.

² رضا ابراهيم المليجي. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. ط1. مصر: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ص220.

4-استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: ان بناء المنظمة و استمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى ادراك العلاقات و التفاعلات بين وحدات التنظيم و أنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات و المنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

II-3. المنظمة المتعلمة

II-3-1. ماهية المنظمة المتعلمة

1- مفهوم المنظمة المتعلمة

لقد اصبح مفهوم المنظمة المتعلمة شائعا في التسعينات و يعد الباحث بيتر سينج أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه (the Fifth Discipline) سنة 1990 والذي بين فيه ماهية المنظمة المتعلمة حيث عرفها بأنها " المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".¹

و يمكن تعريف المنظمة المتعلمة أيضا بأنها "نمط اداري حديث يمكن المنظمة من التعلم و تطوير نفسها باستمرار و ذلك من خلال التمكين الاداري للعاملين بها و تشجع التعاون و الحوار و الاتصال بين أفرادها و المجتمع الخارجي و تتبنى استراتيجية التعلم المستمر و القيادة الاستراتيجية في جميع مستوياتها الإدارية و الفنية بصورة متميزة للحفاظ على كفاءتها و فعاليتها مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة و المتلاحقة".²

عرفها gravin " على أنها المنظمة الماهرة في خلق و حياة و تكوين المعرفة واكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية و الماهرة أيضا في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة".³

حسب lewis " فهي المنظمة التي من خلالها يكتسب و يتقاسم الموظفون معارف جديدة بشكل مستمر، ويكونون مهينون لتطبيق تلك المعارف في اتخاذ القرارات و انجاز مهامهم".⁴

¹ Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of learning organization, currency doubleday, new York, p.8

² أبو الوفا، جمال محمد، واحرون. "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بنها، مصر، ص ص 1-28.

³ عيشوش، خيرة. مرجع سابق، ص40.

⁴ نفس المرجع، ص42.

أما من وجهة نظر ماركواردت فقد رأى أن منظمة التعلم هي "المنظمة التي تتعلم بطاقتها القصوى و بشكل جماعي، وتحول نفسها باستمرار الى الأفضل لإجراء عمليات جمع المعرفة، و إدارتها، واستخدامها بنجاح". أما sugarman رأى أن منظمة التعلم هي "المنظمة التي تحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل و التغيير لقواعد العمل، فضلا عن كونها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفرديو و الجماعية".¹

المنظمة المتعلمة منظمة لها مهارة في خلق (انشاء) و الاستحواذ و نقل المعرفة و كذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف الجديدة و الرؤى.²

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى أن كل التعاريف تتفق على أن المنظمة هي تلك التي تعلم و تشجع على التعلم بين كل أفرادها.

2- خصائص المنظمة المتعلمة:³

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في صنع القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات و صنع القرارات.
- نقل المعرفة بين أقسام المنظمة و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين و تحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

¹ ميمون الكبيسي، أريج. (2013). "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من

وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص18

² بلعللى، نسيمه فريال. مرجع سابق، ص178.

³ ميمون الكبيسي، أريج. مرجع سابق، ص29.

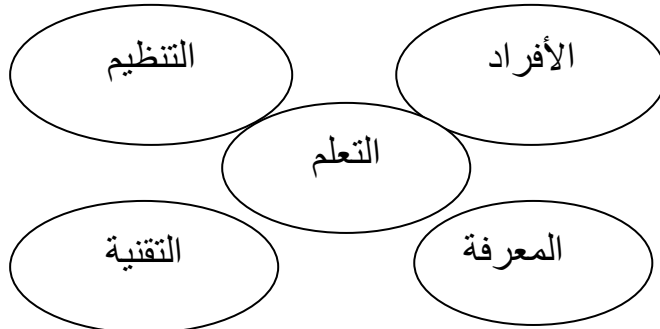
II-3-2. نماذج المنظمة المتعلمة

لا يوجد مدخل واحد للمنظمة المتعلمة أو استراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها و طريقة تفكيرهم، و نتائج خبرتهم في هذا المجال

1- نموذج ماركرودت

توصل ماركرودت إلى تقديم نموذج المنظمة المتعلمة يتكون من خمسة عناصر مترابطة و ضرورية و هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (II-2): نموذج ماركرودت للمنظمة المتعلمة



المصدر: سالم النصور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. ص 23.

- أ- ديناميكيات التعلم: تشير أبعاد منظمة التعلم إلى مستوياته الثلاثة المتمثلة في:
- التعلم الفردي
 - التعلم الجماعي
 - التعلم التنظيمي
- ب- التحول في المنظمة: إذ يتضمن التعلم التنظيمي أربعة مكونات هي:
- الرؤية المشتركة
 - الإستراتيجية وخطط العمل
 - الهيكل التنظيمي
 - الثقافة التنظيمية

- ج- تمكين الأفراد و القادة و المستفيدين و الموردين و الشركاء و التنظيميين و تحسين مقدرتهم على التعلم و استخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات بشكل جماعي، و توفير دعم قيادي لفرص التعلم و برامج التدريب الفعالة.
- د- إدارة المعرفة: واكتسابها، وتحديثها، ونشرها، وتبادلها، واستخدامها من خلال اليات تنظيمية و قنوات اتصال و تغذية راجعة وتعاون جماعي.
- هـ- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: لتبادل المعرفة و التعلم و المهارات.¹

2- نموذج سينج

يرى بيتر سينج أن بناء المنظمة يتطلب خمس قواعد أساسية:²

- أ- **التمكن الشخصي** الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بتعلم الأفراد و يتدعم هذا الاخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية و تعميقها و شحن الطاقات و تقوية الصبر و المثابرة و النظر إلى الواقع بموضوعية.
- ب- **النماذج الفكرية**: النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية و المعرفية لعقل الفرد فهو يحدد كيفية التفكير و كيفية التصرف. و قد وجد الباحثون انه من الممكن تعليم الافراد رؤية الثغرات الموجودة في نماذجهم الفكرية من خلال "المعارف التطبيقية" أو "النماذج الأصلية في الإنسان". و تتكون النماذج الفكرية من فرضيات و تعميمات و حتى صور و أخيلة متأصلة و راسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم و كيفية تحركه. وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل و تعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة للعالم و إخراجها إلى السطح و تفصحها بدقة.
- ج- **التعلم الجماعي**: وهو عملية ضبط و تدوير قدرة أي فريق على تحثيث النتائج التي رغب فيها كم خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكن الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عنلصر موهوبة. يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات و ليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة. ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق و الجماعات القدرة على التعلم.

¹ ميمون الكبيسي، أريج. مرجع سابق، ص 31-32.

² بلعلی، نسیمه فریال. مرجع سابق، ص 180-181.

د- **الرؤية المشتركة:** و تبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها. وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد منظمة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلفها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه و بين الأفراد في المنظمة.

هـ- **التفكير بطريقة المنظومة:** أي أن تحديد المشاكل الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير الخطي و الالي المجال أمام التفكير غير الخطي و العضوي، والذي كثيرا ما يشار إليه "بتفكير المنظومة" و هي طريقة التفكير التي تعترف بألوية المجموعة ككل و ميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة. و يعتبر سينج أن هذه المهارات لا يمكن تنميتها إلا من خلال التزام مستمر مدى الحياة و لا يكفي أن ينميها فرد أو فردان، بل يجب أن تكون موزعة على نطاق واسع في المنظمة الإقتصادية بأكملها. لذلك تكتسي قدرة جذب القوة العاملة و تحفيزها مكانة عالية، فالمنظمات التي تتفوق على غيرها اليوم و في المستقبل هي تلك التي ستكشف كيفية شحن التزام الأفراد و قدرتهم على التعلم في مختلف المستويات بالمنظمة.

3- نموذج watkins and marsick: قدمت كل من watkins و marsick نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة و يحدد ها النموذج عنصرين أساسيين متكاملين و متداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير و التطوير، وهما الأفراد و البناء التنظيمي، و يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي. و تتمثل الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة في:

-خلق فرص للتعلم المستمر.

-تشجيع الاستفهام و الحوار

-تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.

-تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و التعلم.

-ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

-القيادة الاستراتيجية.

II-3-3. أبعاد المنظمة المتعلمة

أهم هذه الأبعاد نجد¹:

- 1- العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التعلم، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.
- 2- الزبائن: لا تقوم قائمة لأعمال دون زبائن، وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن و تؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.
- 3- الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، و تشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين و تشجيعهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة الزبائن و معرفة حاجتهم و الحرص على تلبيةها و طريقة معاملة شركاء الأعمال و التعاون معهم.
- 4- العلامة التجارية: تشمل الاسم التجاري، والرموز و الاشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية ادراكها من قبل الزبائن.
- 5- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة وكيف يمكن إضافة القيمة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات و الممارسات.
- 6- التكنولوجيا: تعد براءات الإختراع و حقوق الطبع و العلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات و علامة تجارية يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين الملكية الفكرية.
- 7- الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال و الخدمات.

¹ الكساسبة، محمد مفضي، و احرون. (2009). "تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن. مج5. ع1، ص ص 19-45.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين بأن المنظمة اليوم أصبحت تدرك بضرورة التعلم التنظيمي، حيث يعتبر أحد أهم المداخل الرئيسية في زيادة الإنتاجية و تطوير المنظمات و تحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يخزنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدرا مهما من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تنميتها في المنظمات الراجعة في تحقيق التميز.

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم التنظيمي كأحد الإستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها، حيث أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي و تحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها و ذلك بما يتيحه من تبادل المعرفة الشخصية بين العاملين و الإسهام في تعديل سلوكهم، و اكتسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، و المساعدة في حل المشكلات، و الاهتمام بوضع رؤية مستقبلية يمكن من خلالها مواكبة التطورات المجتمعية.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري و الأثر الذي يلعبه التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري بالمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة الكوابل من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية ، و تتميز بالنشاطات المتعددة، حيث خصصنا هذا الجزء لإعطاء صورة عامة عن هذه المؤسسة من ناحية نشأتها، أهدافها هيكلها التنظيمي، سياسة الجودة، وأهم زبائننها ، بالإضافة إلى منافسيها في هذا المجال... الخ .

1- نشأة و تطور المؤسسة محل الدراسة

انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية لبسكرة ، في فيفري 1980 و هذا تطبقا للمخطط الرباعي (80-1984) وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية من بينها SOGELERG وهي مؤسسة فرنسية اهتمت بتسيير أشغال الهندسة المدنية والصناعة.

✓ SKET وهي مؤسسة ألمانية اهتمت بدراسة وتجهيز المشروع بأجهزة الإنتاج و تدريب اليد العاملة الوطنية بألمانيا.

✓ INNES-IMPORT : وهي مؤسسة يوغسلافية اهتمت بتركيب الآلات .

✓ VINCOTTE : وهي مؤسسة بلجيكية اهتمت بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج .

✓ ENITEL : وهي مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز الوحدة بالإنارة.

✓ BATIMETAL : وهي مؤسسة وطنية اهتمت بالهياكل الحديدية .

✓ GENISIDER: وهي مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة و الهياكل الحديدية

أنشأت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة .

تتربع مؤسسة صناعات الكوابل على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 12 مغطاة تشتمل على الورشات والمخازن والمباني الإدارية الخ ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة بيضاء تتضمن مواقف السيارات ومعدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة كذلك هنالك مساحة مخصصة للبكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل.

وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة ، تم خوصصة مؤسسة صناعات الكوابل وذلك بنسبة 70% ، لصالح الشريك الأجنبي و هو مؤسسة اسبانية تدعى GENERAL CABLE وهذا في

سنة 2008 ، وبذلك تغير إسمها وأصبحت تدعى ب: مؤسسة الكوابل الصناعية - فرع جنرال كابل - بسكرة.

-أما في عام 2016 أصبح اسمها مؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور بسكرة.

2- أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها نذكر
* العمل على تخفيض نسبة إستيراد الكوابل الكهربائية ، و ذلك بالعمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية.
* تعزيز قدرتها التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في جودة منتجاتها، والتحكم في آجال التسليم، وتخفيض جميع التكاليف.

* تصدير منتجاتها للخارج و المساهمة في تحسين الميزان التجاري و إدخال العملة الصعبة.
* الحفاظ على شهادة الجودة " الايزو 9001" و تكثيف الجهود من أجل الحصول على شهادات أخرى للجودة.
* تلبية حاجات و رغبات زبائننا و إقامة علاقات طويلة الأمد معهم .
* زيادة كفاءة و فعالية مختلف العمليات الإدارية و الإنتاجية و ذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

* زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها .
* الإستغلال الأفضل لمواردها البشرية ، و تدريبهم و تكوينهم بالشكل المطلوب .
* العمل على تطوير علاقات جيدة وطويلة الأمد مع مورديها، وذلك من أجل إدارة مخازن المواد الأولية بأكثر فعالية

3- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و أهم منتجاتها

تقدر الطاقة الإنتاجية الإبتدائية للمؤسسة بـ 28000 طن، و لكن هذه الطاقة تغيرت الآن وازدادت بشكل كبير وذلك راجع لعدة عوامل أهمها التغيرات التكنولوجية الحديثة التي قامت بها المؤسسة؛ من حيث اقتناء التجهيزات و آلات جديدة، وأنظمة إنتاج متطورة، وتحديث البنية التحتية الصلبة والمرنة لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة .
تقوم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة - بإنتاج عدد كبير ومتنوع من الكوابل من بينها نذكر :

- 1 - كوابل منزلية .
- 2 - كوابل صناعة .
- 3 - كوابل ذات الضغط المتوسط .
- 4 - كوابل ذات الضغط المنخفض .
- 5- كما تنتج المؤسسة بكرات (TOURET EN BOIS) بأحجام خشبية مختلفة لتوظيف الكوابل

6 - كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (PVC COMPOUND) و هي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية و غيرها في إطار توسع استثماراتها .

واقع اعتماد المؤسسة على رأس المال الفكري من اجل التميز عن المنافسين :

يلعب رأس المال الفكري دورا كبيرا في تميز المؤسسة، و تطورها واحتلالها مكانة هامة في السوق وذلك من خلال سياسة الجودة للمنتوج و جهود البحث والتطوير ايضا من خلال مواردها البشرية واهتمامها بزبائنها و المحافظة عليهم

1- سياسة الجودة للمنتوج و جهود البحث و التطوير

في البداية ننتقل إلى سياسة الجودة للمنتوج بعد ذلك ننتقل إلى جهود البحث و التطوير.

أ/ سياسة الجودة للمنتوج :

تتبع المؤسسة سياسة التنوع من خلال تقديم خمس عائلات من الكوابل الكهربائية كل عائلة تضم عدة أنواع، إضافة إلى إنتاج البكرات الخشبية التي يلف عليها الكابل، و في إطار توسع نشاطها الإنتاجي . تقوم بإنتاج حبيبات PVC نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني سياسة خاصة بجودة المنتوج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتوج، و بالفعل تمكنت من ذلك و تحصلت على علامة الإشهاد. (9002) ISO في جوان 2001 و في نوفمبر 2003، تحصلت على شهادة جديدة (9001) ISO

غالبا ما تراعي المؤسسة في منتجاتها المواصفات التي يطلبها زبائنها و تعمل على تحقيقها خاصة الزبائن الذين يمثل حجم تعاملاتهم نسبة كبيرة و مثال على ذلك عند تلقيها طلبية من العراق تتضمن نوع من الكوابل لم يسبق لها إنتاجه، و لهذا الغرض أرسلت بعثة خاصة إلى تونس لجلب الخبرة و التكنولوجيا لإنتاج هذا الكابل، و تمكنت بالفعل من إنتاجه وفقا للمواصفات و المعايير المطلوبة ، و بهذا أضافت نوع جديد لمجموعة الكوابل التي تنتجها، و اكتسبت تكنولوجيا و خبرة جديدة تستفيد منها إلى غاية الوقت الحالي .

ب/ جهود البحث و التطوير :

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و جادة في مجال البحث و التطوير، حيث أن السهر على السير العادي لهاته السياسة يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبيين :

الأول :تصميم منتوج بحيث يسهل تصديعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتوج، و تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل و تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة .

الثاني :جعل المؤسسة رائدة في تطور عمليات التصنيع ، حيث تساعد عمليات التطوير هاته في إعطائها ميزة تنافسية .و من خلال العمل الدؤوب الذي تقوم به المؤسسة من أجل تنفيذ هذه السياسة و رغم الموارد المالية القليلة التي خصصتها المؤسسة لذلك نجد أنها قد حققت نتائج جيدة في مجال الإبتكار التكنولوجي التي مست المنتوج و العمليات الإنتاجية حيث :

1/ بالنسبة للمنتوج: إن أغلب الابتكارات في المنتجات التي قامت بها المؤسسة تميزت بأنها :إبداعات موفرة للمواد، و إبداعات موفرة للعمل .

إضافة إلى ذلك، إبداع منتجات جديدة ذات وظائف جديدة و نخص بالذكر :

- كابل مقاوم للزيوت و البترول .

- كابل ذو غلاف (PELABLE) .

- كابل مقاوم لتسرب المياه .

- كابل ذو تكاليف منخفضة.

- كابل للقيادة (CABLE DE COMMANDE)

بالإضافة إلى كل هذا هناك مخططات سنوية تضعها المؤسسة للتطور المستمر في المنتجات .

2/بالنسبة لعمليات الإنتاج: كانت نتائج محاولات المؤسسة في هذا المجال هو قيامها بالاستثمار في

تكنولوجيات جديدة التي تقوم أساسا على طرق حديثة للإنتاج، بالإضافة إلى تدريب و تكون اليد العاملة

من أجل التحم الجيد في التكنولوجيات الجديدة و الحالة الموجودة لدى المؤسسة، و تعميق معارفها الفنية و

تحسين أدائهم، هذا من الناحية الفنية .أما من الناحية الاقتصادية فقد كان الإبتكار التكنولوجي في العمليات

الإنتاجية دور إيجابي خصوصا على تحسين خدمة المخرجات و زيادة المردودية و تخفيض التكاليف الوحودية و

هذا ما أدى بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح جيدة .

3 /المراقبة المستمرة على النوعية: إن مؤسسة صناعة الكوابل تعمل جاهدة من أجل تحقيق أفضل نوعية

لمنتجاتها، لأن هذا يدخل ضمن مخططات التطوير لمنتجاتها .و بالتالي هذا الأمر يضمن لها البقاء في سوق

المنافسة، فالمؤسسة تضع النوعية من اهتماماتها الأولى و في مخططها الاستراتيجي ، لأنها ترى ان المنتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في نظر الزبائن و تحسن من صورتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النتاجية و فرض أسعار عالية لمنتجاتها، فعملية زيادة النتاجية كما نعلم تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحودية وبالتالي زيادة في الأرباح .

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يبيّن الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية و الوظائف ، و العلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة ، بشكل متسلسل حيث ظهر على شكل هرم يوضح مختلف المديرية و المصالح التي تتكون منها المؤسسة . و لقد شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنارل كابل - بسكرة عدة تغييرات و ذلك بهدف التحديد الجيد و الدقيق للوظائف و للسلطات و المسؤوليات.

و على العموم يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل من ستة مديريات و ذلك ما يلي :

1/ المديرية العامة: يديرها الرئيس المدير العام (P.D.G) ، و تشرف هذه المديرية على مراقبة و متابعة سير المديرية اذ تتكون من الامانة العامة و مجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها: السكرتارية مساعد الرئيس المدير العام الملف بمراقبة الحسابات مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية، رئيس مشروع المعلوماتية، مساعد المدير العام لمشروع ب ف ك مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية و النزاعات. يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات و هي:

2/المديرية التقنية : تعتبر من اكبر المديرية في المؤسسة وتتضمن أربع دوائر

*دائرة إنتاج الكوابل: تتمثل مهمتها في تخطيط و تسيير العملية الإنتاجية وذلك من دخول المواد الأولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتوج في البكرات الخشبية ، و تضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط الانتاج.
- مصلحة القلاد و الظفر.
- مصلحة العزل و التغليف.
- مصلحة العزل PRC.
- مصلحة التجمع و التغليف.

*دائرة إنتاج الملاحقات: تقوم بعملية تصنع الملاحقات حسب برنامج مخطط من طرف مصلحة تخطط و تسيير الإنتاج .

*دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية : تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقته للمواصفات المعمول بها، كما تهتم أيضا بمراقبة المواد المشتريات داخليا اوخارجيا، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أجل انهاصالحة للاستعمال.

* دائرة الصيانة : تعمل على حماية و صيانة مختلف وسائل ومعدات المؤسسة و تضم أربعة مصالح هي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف، ومصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، مصلحة الصيانة الكهربائية .

3 /المديرية التقنية التجارية : و تضم دائرتين

*دائرة تسيير المنتج النهائي : تعمل على توجيه الكوابل حسب نوعها و الحاجة إليها إلى المخازن الخاصة بكل نوع ، و ترتيبها من أجل تقديمها جاهزة للزبون.

* دائرة التسويق : تهتم بتوزيع المنتج و تضم مصلاحتين: مصلحة التسويق ، مصلحة البيع .

4/مديرية الشراء : حيث توسعت من دائرة إلى مديرية ، و تهتم بشراء المواد الاولية و قطع الغيار من أجل تزويد المؤسسة بما تحتاجه في عملية الإنتاج .

5/ مديرية المالية و المحاسبة: تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام ، حيث تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبية، لكي تتمكن من إعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة .

6/مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بوضع وتحديد السياسة العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية و الوسائل، و تحديد سياسة الحوافز و برامج تطوير الإطارات و تكونهم.

موردي و زبائن المؤسسة و مواردها البشرية

في البداية نتطرق إلى موردي و زبائن المؤسسة و منافسيها ثم بعد ذلك نتحدث عن الموارد البشرية.

1-موردي وزبائن المؤسسة

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجازب ومنهم محليين:

أ/ الموردين : تتعامل المؤسسة مع عدة موردين من بينهم نذكر: **SARCUYSAN**: هي مؤسسة تركية تستورد منها الزحاس .

MIDAL CABLE : هي مؤسسة تستورد منها الألمنيوم .

TEKFAN: هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة **PVC** .

تستورد مادة **PRC** من مؤسسة **BOREALIS** البلجيكية ومؤسسة **PLASCOM** السعودية.

- تتحصل على مادة **PVC** . و الخشب من مؤسسة **ENAB** بسكيكدة .

كذلك تزودها مؤسسة **ENG** بالخروب بمادة **PVC** و بمادة الزحاس .

ب/ الزبائن : من أهم زبائن المؤسسة نجد

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز . **SONELGAZ**.

- مؤسسة كهريف **KAHRIF** .

و هناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك كوابل المؤسسة أو تعيد تسويقها.

أما بالنسبة لشبكات التوزيع فـللمؤسسة ،شبكة من الموزعين عددهم 13 منتشرين عبر كافة أنحاء الوطن وهي تسعى لتوسيعها مستقلا.

ج/ المنافسين: و يـتمثلون في

- مؤسسة السويدي **el sewedy** في عين الدفلى .

- مؤسسة كابل **cabel alger** بالجزائر .

- مؤسسة بن ديابة كابل **ben dhaiba cable** بمستغانم.

- مجموعة ك بلاست **groupe k plast** بسطيف.

2- الموارد البشرية بالمؤسسة

إن المورد البشري حسب تخصصه و تواجده في مختلف المستويات التنظيمية هو الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة من أجل تحسين تنافسياتها، وضمان مركز تنافسي جيد في السوق.ومن هنا فان المورد البشري هو رأس مال المؤسسة الحقيقي الذي يجب الاهتمام به وتطويره واستغلاله بشكل أفضل وذلك لما له من قدرات إبداعية ومهارات عالية تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

و على العموم، يبلغ عدد الموارد البشرية العاملة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال- بسكرة حسب إحصائيات (02/04/2015) 700 عامل، حوالي 77٪ منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج، و هم ينقسمون إلى: - إطارات: 125.
- أعوان تحكم: 165 - أعوان تنفيذ: 410.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	69.6%
	أنثى	14	30.4%
	المجموع	46	100%
العمر	أقل من 30 سنة	5	10.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	52.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	23.9%
	من 50 سنة فأكثر	6	13.0%
	المجموع	46	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	14	30.4%
	ليسانس	21	45.7%
	دراسات عليا متخصصة PGS	4	8.7%
	مهندس	7	15.2%
	المجموع	46	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	7	15.2%
	أعمال إدارية غير إشرافية	22	47.8%
	أعمال إدارية إشرافية	17	37%
	المجموع	46	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	10.9%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	21.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	39.1%
	15 سنة فأكثر	13	28.3%
	المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(69.6%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (30.4%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (10.9%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (52.2%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (23.9%)، و في الأخير (13.0%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح أن نسبة (30.4%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و(45.7%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (8.7%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (15.2%). و عليه فمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (47.8%)، في حين نسبة الباحثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بلغت (37%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (15.2%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (10.9%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (21.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (39.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(28.3%)

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

IV-3.1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

و يوضح الجدول (IV-2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (IV-2): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov - Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
التعلم الفردي	0.682	0.741
التعلم الجماعي	0.799	0.545
التعلم على مستوى المنظمة	0.676	0.750
التعلم التنظيمي بشكل عام	0.647	0.796

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

IV-2.3. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "التعلم التنظيمي" و "رأس المال الفكري"، و قد تكرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (IV-3) و (IV-4) و (IV-5) و (IV-6) تلك النتائج كما يلي.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى التعلم التنظيمي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(3-IV)

جدول(3-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	التعلم الفردي	3.5048	0.92747	2	مرتفع
1	يملك العمال الرغبة في اكتساب معارف جديدة.	3.83	0.996	1	مرتفع
2	تشجع المؤسسة عمالها على التطوير الذاتي.	3.59	1.087	4	مرتفع
3	يعمل العمال على تنمية قدراتهم في العمل.	3.67	0.990	3	مرتفع
4	يشعر العمال بالثقة أثناء انجاز مهامهم.	3.70	1.051	2	مرتفع
5	يتم منح استقلالية أكبر للعمال في العمل.	3.52	1.130	6	مرتفع
6	يتم تشجيع العمال على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة.	3.07	1.041	9	متوسط
7	يتم توفير الامكانيات و القدرات المناسبة لتهيئة و اعداد برامج تعليمية.	3.50	1.006	7	مرتفع
8	يحفز العمال على مواصلة تعلمهم و زيادة معارفهم باستمرار.	3.11	1.197	8	متوسط
9	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف و مهارات العمال.	3.57	1.088	5	مرتفع
ثانيا	التعلم الجماعي	3.2112	0.88153	3	متوسط
10	تشجع المؤسسة الحوار بين العمال و تبادل الافكار و المقترحات.	2.98	1.164	7	متوسط
11	يتقبل العمال النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.	3.17	1.060	5	متوسط
12	يحترم العمال وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	3.22	1.031	4	متوسط
13	يتم تبادل المعارف و الخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.	3.33	1.012	3	متوسط
14	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقدم الاستشارة.	3.02	1.085	6	متوسط
15	يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و الاقتراحات.	3.41	1.024	1	متوسط
16	تتخذ الاجراءات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.	3.35	1.016	2	متوسط
ثالثا	التعلم على مستوى المنظمة	3.5197	0.90662	1	مرتفع

مرتفع	1	0.977	3.61	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات عمالها.	17
متوسط	7	1.276	3.20	تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الانجازات من خلال نشرات دورية.	18
مرتفع	4	0.981	3.57	تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	19
مرتفع	2	1.107	3.59	تم الاستفادة من التجارب السابقة.	20
مرتفع	3	1.002	3.59	العمل على التعلم من العمال ذوي الخبرة قبل تعاقدهم.	21
مرتفع	6	0.983	3.52	يتم نقل افضل الممارسات الى جميع العمال.	22
مرتفع	5	0.958	3.57	تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.	23
متوسط	-	0.82303	3.4198	التعلم التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "التعلم على مستوى المنظمة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5197) بانحراف معياري (0.906). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.20-3.61) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.958-1.276)، و تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تعمل على تحسين عملية الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وكذا العمل على التعلم من العمال ذوي الخبرة قبل تعاقدهم. وتستفيد أيضا المؤسسة محل الدراسة من تجاربها السابقة.

2- بعد "التعلم الفردي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5048) بانحراف معياري (0.927). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم الفردي أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.83) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.990-1.197). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع عمالها على التطوير الذاتي و تنمية قدراتهم في العمل. أيضا يمتلك عمال المؤسسة الرغبة في اكتساب معارف جديدة.

3- بعد "التعلم الجماعي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.212) بإنحراف معياري (0.881). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم الجماعي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.41) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.012-1.164). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع الحوار بين العمال وتبادل الأفكار والمقترحات و كذا العمل على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الإستشارة.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى التعلم التنظيمي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة (3.4198) بانحراف معياري (0.823).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال البشري

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	المعرفة	3.1793	0.78469	4	متوسط
1	يتوفر لدى العاملين المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.24	1.139	3	متوسط
2	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه العاملون القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد.	3.33	1.097	1	متوسط
3	لا يشعر العاملون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	2.83	1.018	4	متوسط
4	يمتلك العاملون المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.33	0.762	2	متوسط
ثانيا	الخبرة العملية	3.4511	0.71028	2	متوسط
5	عمال المؤسسة لديهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3.59	0.717	2	مرتفع

مرتفع	1	0.748	3.59	عمال المؤسسة يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.	6
مرتفع	3	0.935	3.57	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها العمال في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	7
متوسط	4	0.975	3.07	تمتلك المؤسسة عدد كافي من العمال الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	8
متوسط	3	0.72750	3.2913	الابتكار	ثالثا
متوسط	3	0.840	3.30	عمال المؤسسة لديهم القدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة المشاكل العمل.	9
متوسط	1	0.959	3.46	عمال المؤسسة ينجزون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	10
متوسط	2	0.881	3.39	عمال المؤسسة لديهم القدرة على الابداع وتطوير العمل.	11
متوسط	4	0.855	3.26	عمال المؤسسة يمتلكون الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	12
متوسط	5	0.988	3.04	العمال متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.	13
مرتفع	1	0.84903	3.5217	المهارات و القدرات	رابعا
مرتفع	2	0.884	3.59	يتوفر لدى عمال المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	14
متوسط	5	1.003	3.43	يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	15
متوسط	3	0.937	3.48	يمتلك عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	16
متوسط	4	0.982	3.46	يتوفر لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	17
مرتفع	1	0.900	3.65	يجرص العمال على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	18
متوسط	-	0.63996	3.3659	رأس المال البشري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن:

1- بعد "المهارات و القدرات": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5217) بانحراف معياري (0.849). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المهارات و القدرات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-3.65) بانحرافات معيارية كانت

محصورة ما بين (0.884-1.003)، و تبين هذه النتيجة أن عمال المؤسسة يتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم و القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

2- بعد "الخبرة العملية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4511) بإنحراف معياري (0.710). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الخبرة العملية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.59) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.717-0.975). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك عدد كاف من العمال الذي يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية.

3- بعد "الابتكار": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2913) بإنحراف معياري (0.727). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الابتكار أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.04-3.46) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.840-0.988). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم القدرة على الابداع و تطوير العمل.

4- بعد "المعرفة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1793) بإنحراف معياري (0.784). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.83-3.33) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.762-1.139). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال البشري مجتمعة (3.3659) بانحراف معياري (0.639).

3- تحليل المحور الثالث للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس المال الهيكلي بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (5-IV)

جدول (5-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الهيكلي

الرقم	أبعاد رأس المال الهيكلي و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	أنظمة المعلومات و قواعد البيانات	3.2989	0.90157	2	متوسط
19	تسهل نظم المعلومات بالمؤسسة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	3.39	0.954	1	متوسط
20	قواعد البيانات متاحة و متكاملة للوحدات و الدوائر المختلفة في المؤسسة.	3.20	1.108	4	متوسط
21	تتميز نظم المعلومات و قواعد البيانات في المؤسسة بتطورها و مواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	3.30	1.051	2	متوسط
22	تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بمتخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.	3.30	0.891	3	متوسط
ثانيا	العمليات الإدارية	3.2065	0.75884	3	متوسط
23	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	3.37	0.903	1	متوسط
24	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المؤسسة في طريقة أداء الأعمال.	3.07	0.929	4	متوسط
25	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في المؤسسة و يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	3.11	0.924	3	متوسط
26	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في الأعمال.	3.28	0.935	2	متوسط
ثالثا	السياسات و الاجراءات	3.1993	0.81014	4	متوسط
27	تضمن سياسات و إجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	3.17	0.851	5	متوسط
28	تساهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	3.22	0.841	4	متوسط
29	تسعى المؤسسة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	2.96	1.154	6	متوسط
30	تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	3.24	0.899	3	متوسط
31	توثق المؤسسة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	3.33	0.920	1	متوسط
32	تتركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم العمال كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	3.28	1.047	2	متوسط

متوسط	5	0.92316	3.1957	البرامج	رابعا
متوسط	2	0.993	3.24	توفر المؤسسة الموازنة الكافية المتخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	33
متوسط	6	1.002	3.13	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى العاملين.	34
متوسط	4	1.128	3.13	تشجع المؤسسة التطور العلمي من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للعمال.	35
متوسط	3	0.910	3.20	تميل الدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	36
متوسط	1	1.079	3.35	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	37
متوسط	5	1.087	3.13	تكرس المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين	38
متوسط	1	0.93482	3.3109	الهيكل التنظيمي	خامسا
متوسط	2	1.016	3.35	يوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.	39
متوسط	5	0.947	3.24	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة غير متداخلة.	40
متوسط	1	1.045	3.41	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	41
متوسط	4	1.021	3.26	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	42
متوسط	3	0.963	3.30	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.	43
متوسط	-	0.75411	3.2380	رأس المال الهيكلي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-5) أن:

1- بعد " الهيكل التنظيمي " : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3109) بانحراف معياري (0.934). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24-3.41) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.947-1.045)، و تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تتبنى هيكل تنظيمي مرن يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.

2- بعد " أنظمة المعلومات و قواعد البيانات ": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2989) بإنحراف معياري (0.901). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أنظمة المعلومات و قواعد البيانات أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.20-3.39) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.108-0.891). وهذا ما يدل على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.

3- بعد " العمليات الإدارية ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2065) بإنحراف معياري (0.758). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمليات الإدارية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.37) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.935-0.903). وهذا ما يدل على أنه يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال

4- بعد " السياسات و الاجراءات ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1993) بإنحراف معياري (0.810). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السياسات و الاجراءات أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.33) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.154-0.841). وهذا ما يدل على أن سياسات المؤسسة تساهم في تسهيل العمليات و تنفيذها بكفاءة وفعالية.

5- بعد " البرامج ": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1957) بإنحراف معياري (0.923). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد البرامج أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13-3.35) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.087-0.910). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع التطور العلمي من خلال برامج التعليم و التدريب و كذا البرامج التي تعزز الابداع و التميز لدى العاملين.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى رأس المال الهيكلية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الهيكلية مجتمع (3.2380) بانحراف معياري (0.754)

4- تحليل المحور الرابع للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس مال العلاقات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-6)

جدول (IV-6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس مال العلاقات

الرقم	أبعاد رأس مال العلاقات و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	العلاقة مع الزبائن	3.6413	0.91082	2	مرتفع
44	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	3.78	1.031	1	مرتفع
45	تمنح المؤسسة عملاءها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	3.74	1.163	2	مرتفع
46	تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	3.41	1.087	4	متوسط
47	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	3.63	0.974	3	مرتفع
ثانيا	العلاقة مع الموردين	3.6652	0.94568	1	مرتفع
48	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	3.80	1.204	1	مرتفع
49	تكرس المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.	3.74	0.999	3	مرتفع
50	تسعى المؤسسة دوما الى بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها.	3.63	1.218	4	مرتفع
51	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين و تجددتها بشكل مستمر.	3.78	1.031	2	مرتفع
52	تميل المؤسسة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	3.37	1.040	5	متوسط
ثالثا	التحالفات الإستراتيجية	3.5054	0.85876	3	مرتفع
53	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	3.02	1.145	4	متوسط
54	تقوم المؤسسة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين.	3.57	1.025	3	مرتفع
55	تقوم المؤسسة بعمل المقارنات بين المنتجات التي تقدمها للزبائن والمنتجات التي تقدمها المؤسسات	3.76	0.947	1	مرتفع

				المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على منتجاتها.
مرتفع	2	0.944	3.67	المؤسسة قادرة على التعلم و إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.
مرتفع	-	0.82352	3.6087	رأس مال العلاقات بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-6) أن:

1- بعد "العلاقة مع الموردين": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6658) بانحراف معياري (0.945). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الموردين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.80) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.999-1.218)، و تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تسعى دوماً الى بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها.

2- بعد "العلاقة مع الزبائن": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6413) بانحراف معياري (0.910). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزبائن أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-3.78) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.974-1.163). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة و المتغيرة.

3- بعد "التحالفات الإستراتيجية": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5054) بانحراف معياري (0.823). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحالفات الإستراتيجية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.02-3.76) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.944-1.145). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقيم مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من اجل انجاز أعمالها.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى رأس مال العلاقات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس مال العلاقات مجتمعة (3.6087) بانحراف معياري(0.823).

5-تحليل المحور الخامس للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(IV-7)

جدول(IV-7):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	رأس المال البشري	3.3659	0.63996	3	متوسط
2	رأس المال الهيكلي	3.2380	0.75411	2	متوسط
3	رأس مال العلاقات	3.6087	0.82352	1	مرتفع
	رأس المال الفكري بشكل عام	3.3650	0.62896	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول(IV-7) أن:

1- بعد " رأس مال العلاقات " :جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6087) بانحراف معياري(0.823). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، و تبين هذه النتيجة أن المؤسسة تسعى دوما الى بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها و على إقامة التحالفات الاستراتيجية وكذا المحافظة على زبائنها.

2- بعد " رأس المال البشري " : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.3659) بانحراف معياري(0.639). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا

البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوفر على رأس مال بشري يتمتع بالمهارات و القدرات و المعرفة لإنجاز الأعمال و كذا الخبرة العملية.

3-بعد " رأس المال الهيكلي ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2380) بانحراف معياري (0.754). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوفر لديها أنظمة معلومات و قواعد بيانات لتسيير العمليات الإدارية بطريقة مطورة.

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.3650) بانحراف معياري (0.628).

IV -4- اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى رأس المال الفكري لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (8-IV) يبين ذلك:

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	21.108	3	7.036	31.527	*0.000
الخطأ	9.373	42	0.223		
المجموع الكلي	30.482	45			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

1-معامل الارتباط $R=0.832$

2-معامل التحديد $R^2=0.692$

3-معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.671$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.527) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التعلم التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 67.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (9-IV)

الجدول (9-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في رأس المال الفكري

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
التعلم الفردي	-0.138	0.141	-0.107	-0.976	0.335
التعلم الجماعي	0.536	0.142	0.491	3.765	*0.001
التعلم على مستوى المنظمة	0.489	0.112	0.490	4.360	*0.000
التعلم التنظيمي بشكل عام	0.996	0.128	0.761	7.791	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (9-IV) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التعلم التنظيمي كمجموعة في مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث بلغت قيمة T (7.791) بمستوى دلالة (0.000)، و تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.832$) إلى أن هناك ارتباط موجب و قوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التعلم التنظيمي (67.1%) في مستوى رأس المال الفكري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R_a^2 ، و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي محل الدراسة عل نحو مستقل في مستوى رأس المال الفكري، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على رأس المال الفكري للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي

(0.491، 0.490)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (3.765، 4.360) و بقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.001*، 0.000*) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و تبين عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتعلم الفردي على رأس المال الفكري للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (-0.107) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (-0.976) و بقيمة احتمالية بلغت (0.335) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و بناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض الفرضيتين الصفريتين الفرعيتين الثانية و الثالثة و نقبل بديلاتها وذلك عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و لقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التعلم التنظيمي" و "رأس المال الفكري"، وهدفنا من خلالها الإجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعدها استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، و مستوى رأس المال الفكري جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التعلم التنظيمي كمجموعة على رأس المال الفكري. و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على نحو مستقل على رأس المال الفكري للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات الاتية (التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (التعلم الفردي) على رأس المال الفكري للمؤسسة.



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة الموارد البشرية"، بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي وأثره على رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: يحي صفاء

السنة الجامعية: 2017/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

دراسات عليا مهندس
(PGS) متخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: التعلم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-التعلم الفردي:						
1	يملك العمال الرغبة في اكتساب معارف جديدة.					
2	تشجع المؤسسة عمالها على التطوير الذاتي.					
3	يعمل العمال على تنمية قدراتهم في العمل.					
4	يشعر العمال بالثقة أثناء انجاز مهامهم.					
5	يتم منح استقلالية أكبر للعمال في العمل.					
6	يتم تشجيع العمال على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة.					
7	يتم توفير الامكانيات و القدرات المناسبة لتهيئة و اعداد برامج تعليمية.					
8	يحفز العمال على مواصلة تعلمهم و زيادة معارفهم باستمرار.					
9	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف و مهارات العمال.					
-التعلم الجماعي:						
10	تشجع المؤسسة الحوار بين العمال و تبادل الافكار و المقترحات.					
11	يتقبل العمال النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.					
12	يحترم العمال وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.					
13	يتم تبادل المعارف و الخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.					
14	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.					
15	يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و الاقتراحات.					
16	تتخذ الاجراءات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.					
-التعلم على مستوى المنظمة:						
17	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات عمالها.					

18	تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الانجازات من خلال نشرات دورية.				
19	تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.				
20	تتم الاستفادة من التجارب السابقة.				
21	العمل على التعلم من العمال ذوي الخبرة قبل تعاقدهم.				
22	يتم نقل افضل الممارسات الى جميع العمال.				
23	تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.				

القسم الثالث: رأس المال الفكري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: رأس المال البشري: ويشمل عدة عناصر وهي:						
- المعرفة						
1	يتوفر لدى العاملين المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
2	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه العاملون القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد.					
3	لا يشعر العاملون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
4	يتملك العاملون المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.					
- الخبرة العملية:						
5	عمال المؤسسة لديهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.					
6	عمال المؤسسة يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.					
7	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها العمال في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
8	تمتلك المؤسسة عدد كاف من العمال الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية.					
- الابتكار:						
9	عمال المؤسسة لديهم القدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة المشاكل العمل.					
10	عمال المؤسسة ينجزون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					

					عمال المؤسسة لديهم القدرة على الابداع وتطوير العمل.	11
					عمال المؤسسة يمتلكون الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	12
					العمال متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.	13
- المهارات و القدرات:						
					يتوفر لدى عمال المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	14
					يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	15
					يمتلك عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	16
					يتوفر لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	17
					يحرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	18
ثانيا: رأس المال الهيكلي: ويشمل خمسة عناصر أساسية وهي:						
- أنظمة المعلومات و قواعد البيانات						
					تسهّم نظم المعلومات بالمؤسسة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	23
					قواعد البيانات متاحة و متكاملة للوحدات و الدوائر المختلفة في المؤسسة.	24
					تمتاز نظم المعلومات و قواعد البيانات في المؤسسة بتطورها و مواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	25
					تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة.	26
- العمليات الإدارية						
					يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	27
					يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المؤسسة في طريقة أداء الأعمال.	28
					يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في المؤسسة و يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	29
					يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في الأعمال.	30
- السياسات و الإجراءات						
					تضمن سياسات و إجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	31
					تساهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	32
					تسعى المؤسسة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	33

					تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	34
					توثق المؤسسة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	35
					تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم العمال كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	36
- البرامج						
					توفر المؤسسة الموازنة الكافية المتخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	37
					توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى العاملين.	38
					تشجع المؤسسة التطور العلمي من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للعمال.	39
					تميل الدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	40
					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	41
					تكرس المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين	42
- الهيكل التنظيمي						
					يوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.	43
					الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة غير متداخلة.	44
					تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	45
					تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	46
					يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.	47
ثالثا: رأس مال العلاقات: و يشمل ثلاثة عناصر أساسية و هي:						
- العلاقة مع الزبائن						
					تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	48
					تمنح المؤسسة عملاءها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	49
					تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	50
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	51
- العلاقة مع الموردين						
					تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	52
					تكرس المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.	53

					تسعى المؤسسة دوما الى بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها.	54
					لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين و تجددتها بشكل مستمر.	55
					تميل المؤسسة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	56
- التحالفات الإستراتيجية						
					تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	57
					تقوم المؤسسة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين.	58
					تقوم المؤسسة بعمل المقارنات بين المنتجات التي تقدمها للزبائن والمنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على منتجاتها.	59
					المؤسسة قادرة على التعلم و إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	60

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{أَمَّنْ هُوَ قَانَتْ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةً رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ}

سورة الزمر (الآية 9)

صدق الله العظيم

عن أبي هريرة رضي الله عنه

قال النبي صلى الله عليه وسلم قال: {أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علماً ثم يعلمه أخاه

{المسلم}

صدق رسول الله

إهداء

إلى من أوصاني بهما خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكبدت العناء من أجل إسعادي
هبة الرحمن "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى من سهر على تربيته و تعليمي و لم ييخل علي بشيء "والدي الكريم" حفظه الله و رعاه.

إلى زوجي الذي كان خير عون و داعم طوال فترة دراستي "رمزي"، و أهله.

إلى ابنتي العزيزة "رزان"

إلى إخوتي و أختي الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

إلى كل الأقارب قريبا أو بعيدا، صغيرا أو كبيرا.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو مستوى التعلم التنظيمي السائد و التعرف أيضا على مستوى رأس المال الفكري، بالإضافة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على رأس المال الفكري، و يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين "إطارات و عمال تحكّم" بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة و البالغ عددهم (110)، و استخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها (60) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (56) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

و خلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على رأس المال الفكري، حيث فسر متغير التعلم التنظيمي (67.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة المبحوثة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R_a^2 .

و خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري والحفاظ على مخزونها المعرفي، و غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية المعارف والمهارات في تحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، مؤسسة صناعة الكوابل.

Résumé

Cette étude visait à identifier la direction de personnel dans l'entreprise de l'industrie du câble Biskra vers le niveau d'apprentissage organisationnel dominant et aussi d'identifier le niveau de capital intellectuel, en plus de la connaissance de l'impact des différentes dimensions organisationnelles de l'apprentissage sur le capital intellectuel, et l'ensemble d'étude ciblé des travailleurs administratifs « cadres et Agents de maîtrise » à l'entreprise des câble Biskra est qui de nombre (110) , et nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple, qui a touché 60 travailleurs et travailleurs et qui leur a été distribuée la résolution d'après plusieurs visites sur les lieux , dont 56 ont été récupérées, pour l'analyse statistique, et on basé sur la méthode descriptif dans le traitement de cette recherche pour obtenir les résultats de l'étude et l'analyse des données puis on a basé sur plusieurs méthodes statistiques, y compris: des normes statistiques descriptives, l'analyse de régression multiple, etc

Cette étude a conclu plusieurs résultats, notamment: que le niveau d'apprentissage organisationnel et le capital intellectuel de l'institution dans l'entreprise à l'étude était moyenne, montrant l'existence de l'effet d'un apprentissage organisationnel statistiquement significatif avec ses différentes dimensions sur le capital intellectuel, où il a expliqué la variable d'apprentissage organisationnel (67,1%) des variantes obtenu au niveau de capital intellectuel de l'entreprise en question, basé sur la valeur de la R^2 .

Et l'étude a conclu que la plupart des recommandations les plus importantes: la nécessité d'un intérêt de l'entreprise dans l'apprentissage organisationnel en raison de sa grande importance dans la formation de capital intellectuel et de maintenir les réserves de connaissances, et planter une culture organisationnelle forte dans l'entreprise et renforcer l'importance des connaissances et des compétences dans la réalisation d'un avantage concurrentiel.

Mots clés: apprentissage organisationnel, apprentissage individuel, apprentissage collectif, capital intellectuel, capital humain, capital structurel, capital relationnel, entreprise des câbles Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	اية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرافان
هـ	الملخص
و	Résumé
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث.
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهمية البحث.
5	I-1-3. أهداف البحث.
5	I-1-4. فرضيات البحث.
6	I-1-5. متغيرات و نموذج البحث.
7	I-1-6. التعريفات الإجرائية.
7	I-1-7. حدود البحث و منهجه.
8	I-1-8. مجتمع و عينة البحث.
8	I-1-9. طرق جمع البيانات.
9	I-1-10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
9	I-1-11. أداة البحث.
10	I-1-12. صدق و ثبات أداة البحث (الإستبانة).
11	I-2. الدراسات السابقة.
11	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.
12	I-2-2. الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.

14	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
15	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
15	خلاصة
الفصل الثاني: التعلم التنظيمي-تأطير نظري-	
17	تمهيد
18	II-1. مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
18	II-1-1. مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه.
19	II-1-2. أهمية التعلم التنظيمي.
20	II-1-3. مبررات التعلم التنظيمي
21	II-2. مستويات التعلم التنظيمي ، أنماطه واستراتيجياته
22	II-2-1. مستويات التعلم التنظيمي
23	II-2-2. أنماط التعلم التنظيمي
25	II-2-3. استراتيجيات التعلم التنظيمي
26	II-3. المنظمة المتعلمة
26	II-3-1. ماهية المنظمة المتعلمة
28	II-3-2. نماذج المنظمة المتعلمة
31	II-3-3. أبعاد المنظمة المتعلمة
32	خلاصة
الفصل الثالث: رأس المال الفكري-تأطير نظري-	
34	تمهيد
35	III-1. ماهية رأس المال الفكري.
36	III-1-1. تعريف رأس المال الفكري
35	III-1-2. خصائص رأس المال الفكري
36	III-1-3. أهمية رأس المال الفكري
36	III-2. مكونات رأس مال الفكري
37	III-2-1. رأس المال البشري
39	III-2-2. رأس المال الهيكلي
40	III-2-3. رأس المال العلائقي
41	III-3. إدارة رأس المال الفكري، أدواره وقياسه
41	III-3-1. إدارة رأس المال الفكري
42	III-3-2. أدوار رأس المال الفكري
43	III-3-3. قياس رأس المال الفكري
45	III-4. العلاقة بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري
45	III-4-1. أثر التعلم الفردي على رأس المال الفكري

47	III-4-2. أثر التعلم الجماعي على رأس المال الفكري
48	III-4-3. أثر التعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الفكري
49	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
51	تمهيد
52	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.
62	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي تحليل محاور الإستبانة
74	IV-4. اختبار الفرضيات.
76	خلاصة
الخاتمة (النتائج والتوصيات)	
78	النتائج
79	التوصيات
قائمة المراجع	
82	المراجع باللغة العربية
85	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
87	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	معاملات الصدق والثبات	1-I
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
62	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	2-IV
63	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي	3-IV
65	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال البشري	4-IV
68	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الهيكلي	5-IV
71	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس مال العلاقات	6-IV
73	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري	7-IV
74	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	8-IV
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في رأس المال الفكري	9-IV

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج البحث	1-I
23	مستويات التعلم التنظيمي	1-II
28	نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة	2-II
37	مكونات رأس المال الفكري	1-III

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	استبانة البحث	1

قائمة المراجع

1- المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. رضا ابراهيم المليحي. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. ط1. مصر: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
2. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء، عمان، 2013.
3. محمد عواد زيدات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
4. نجم عبودنجم. (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات-. ط2. عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
5. هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، إنطلاقة إدارية معاصرة، ط1. دار السحاب، القاهرة، 2008.

ثانياً: المجلات (الدوريات) :

6. أبو الوفاء، جمال محمد، وآخرون. "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بينها، مصر.
7. الحكيم، ليث علي، و آخرون. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، جامعة الكوفة. مج11، ع2.
8. السكارنه، بلال خلف. (2014). "التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع40.
9. الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون. (2009). "تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن. مج5. ع1.
10. بلعلی، نسیمه فريال. (2014). "المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء و المعارف". مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، ع1.

11. ديوب، أيمن حسن. (2013). "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج 29، ع 2.
12. صالح إبراهيم يونس الشعباني. 2011. "أثر تنمية رأس المال الفكري على إتقان التكنولوجي و انعكاساته على خفض التكلفة". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 7، جامعة الموصل.
13. علي أكرم عبد الله علي، ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني. (2010). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين". الرافدين، مج 32، ع 98.
14. ندى عبد القادر. 2010. "إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية)". دراسات إدارية، مج 3، ع 6.
15. نشوان محمد عبد العالي العبيدي، مدرس مساعد. "دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية النظم المعلومات التسويقية". مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية.
16. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. (1998). "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم". مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية. ع 4.

ثالثا: الرسائل الجامعية :

17. الزهرة بريش. 2013. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
18. بريطل، فطيمة الزهرة. (2016). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري : دراة حالة مؤسسة سونطراك. أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
19. رحمون، رزيقة. (2016). مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة. رسالة دكتوراه في تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
20. سالم النسور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

21. عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة ماجستير في المالية الدولية غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان.

22. محمد حباينة (2007). دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراس كوم تيليكوم الجزائر (OTA) مذكرة ماجستير، (غير منشورة) في ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية.

23. مصطفى رجب علي شعبان. (2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في ادارة أعمال (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

24. ميمون الكبيسي، أريج. (2013). "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

25. هنادي خليل أبودية. (2011). بعنوان واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

رابعاً: الملتقيات والمدخلات:

26. أيت مختار عمر، حمدي معمر. (2011). "طرق نماذج قياس رأس المال الفكري". ملتقى دولي بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف.

27. بن عيشي عمار، بن عيشي بشير. (2011). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية-بسكرة". ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

28. رايس، وفاء. (2011). "دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الأعمال". ورقة مقدمة إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). جامعة الشلف.

29. رحمانى، موسى. "دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري". الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.

30. غول، فرحات. "إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية" ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.

31. مانع، فاطمة. (2011). "الابداع و الابتكار و قواعد التعلم في المنظمات الصناعية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي بخميس مليانة.

32. محمد زويير، شوقي جدي. "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية

33. يندي عبد السلام، علة مراد. "دور راس المال الفكري (المعرفي) في خلق ميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة". ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر. كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.

2- المراجع الأجنبية:

34. Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of learning organization, currency doubleday, new York

35. Jaco Johannes, pinaar. (2007). role of the learning organization paradigm in improving intellectual capital, university of johannsburg, south Africa.

المقدمة

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية. و لا يزال هنالك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة.ومن جهة أخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتحديد في جميع مجالات الحياة.

ولقد أدى ذلك إلى قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الحديثة. و كل هذا يبين أن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء المؤسسة.

لكن المؤسسات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المؤسسات بصفة عامة وعلى مؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية. وأصبح المواطن الجزائري يتوقع أن تعمل هذه المؤسسات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المؤسسات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن.

إن الفكرة القائلة بأن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد، تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال الفكري الذي يمتلكه و الذي أصبح يمثل المورد الرئيسي لأي مؤسسة في الإقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة) و هو أساس ابداعها و سر نجاحها، و قد أدركت أغلب المؤسسات و بخاصة المعرفية و الصناعية منها حقيقة مهمة هي أن العاملين في المؤسسة يمثلون موردا ثمينا يتفوق في أهميته على باقي الموارد التي تسيطر عليها المؤسسة و أن رأس المال الفكري هو الأصل الغير ملموس الأكثر أهمية فيها و انه العنصر الاساسي لنمو مؤسسات الأعمال لكون المعرفة مرتبطة به فأصبحت المؤسسات تهتم بهذا العنصر و تسعى الى امتلاكه و توفير البيئة الملائمة له لكي يبدع.

و في بحثنا هذا سوف نحاول دراسة العلاقة الإرتباطية و الأثر بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري بإحدى المؤسسات الصناعية و هي مؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور- بسكرة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري بالمؤسسة
الصناعية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة:

- صفاء يحي

...../Master-GE/GO-GRH/2018	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017