



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري  
دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

د. شنشونة محمد

إعداد الطالبة:

فطيمة الزهرة بريطل

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أ.د كمال منصور
بسكرة	مشرفا	د. محمد شنشونة
بسكرة	مناقشا	د. اسماعيل حجازي
بسكرة	مناقشا	د. عيسى خليفي
المسييلة	مناقشا	د. صلاح الدين شريط
باتنة	مناقشا	د. عامر عيساني

الموسم الجامعي 2015-2016





## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أمدني بالصبر والعزيمة لإنجاز هذه الأطروحة، والصلاة

والسلام على رسول الله سيدنا محمد بن عبد الله الصادق الأمين أما بعد:

أتقدم بالشكر والامتنان للدكتور شنشونة محمد لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة

ومتابعتها برغم من ضيق وقته وانشغالاته، فكان بحق الناصح الأمين في توجيهاته وإرشاداته.

وأتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور مرغاد لخضر لكل المساعدات التي قدمها لنا.

كما أتقدم بالشكر أيضا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه

الأطروحة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل.

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل إطارات مؤسسة سوناطراك - حيدرة - وعلى رأسهم

مدير قسم التكوين خروف فؤاد، والذين أجابوا على أسئلة الدراسة وأبدوا اهتماما وتعاوننا في تقديم

المعلومات الميدانية المطلوبة.

أسأل الله العلي القدير أن يجازيهم عني خير جزاء

بريطل فطيمة الزهرة

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى والدي الكريمين اللذين كابدا مشاق الحياة من أجل إعدادي أحسن إعداد وتبليغي

مرامي، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء: سارة، هاجر، الصادق، زكريا، علاء.

إلى زوجي الكريم إسماعيل، وأهله.

إلى ابني العزيز محمد أنيس.

إلى كل الأقارب بعيدا أو قريبا، صغيرا أو كبيرا.

إلى جميع الأصدقاء.

بريطل فطيمة الزهرة

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الفرنسية
VIII	الملخص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة عامة
1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي</b>
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
10	المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته
12	المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها
17	المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي
18	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي
25	المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي
32	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي
39	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة
40	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
47	المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة
54	المطلب الثالث: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة

62	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لرأس المال الفكري</b>
63	تمهيد
64	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
64	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
72	المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري
75	المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري
78	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
78	المطلب الأول: نماذج مكونات رأس المال الفكري
80	المطلب الثاني: المكونات الأساسية لرأس المال الفكري
93	المبحث الثالث: نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري
94	المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري وصعوباته
96	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
100	المطلب الثالث: مؤشرات قياس مكونات رأس المال الفكري
104	<b>الفصل الثالث: التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري</b>
105	تمهيد
105	المبحث الأول: أهمية التعلم الفردي في بناء رأس المال الفكري
106	المطلب الأول: أهمية التعلم الذاتي في تكوين رأس المال الفكري
110	المطلب الثاني: أهمية تمكين الأفراد في تكوين رأس المال الفكري
113	المطلب الثالث: أهمية التعلم المستمر في تكوين رأس المال الفكري
117	المبحث الثاني: أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري
118	المطلب الأول: أهمية الحوار في تكوين رأس المال الفكري
121	المطلب الثاني: أهمية المشاركة في المعارف في تكوين رأس المال الفكري
124	المطلب الثالث: أهمية تشكيل فرق العمل في تكوين رأس المال الفكري
127	المبحث الثالث: أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري
128	المطلب الأول: أهمية الذاكرة التنظيمية في تكوين رأس المال الفكري

131	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية تطبيق أفضل الممارسات في تكوين رأس المال الفكري
135	المطلب الثالث: أهمية التعلم الاستراتيجي في تكوين رأس المال الفكري
143	<b>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية في مؤسسة سوناطراك</b>
144	تمهيد
144	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
144	المطلب الأول: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية
146	المطلب الثاني: عرض عام لمؤسسة سوناطراك
151	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
155	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
155	المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
158	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستمارة
169	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
170	المطلب الأول: معاملات الارتباط
172	المطلب الثاني: الانحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire)
178	المطلب الثالث: النتائج والتوصيات
183	الخاتمة العامة
186	قائمة المراجع
196	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
28	خصائص التعلم الأحادي وثنائي الحلقة
69	مفاهيم رأس المال الفكري حسب بعض الكتاب والمفكرين
73	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري
78	نماذج مكونات رأس المال الفكري
101	مؤشرات قياس رأس المال البشري
102	مؤشرات قياس رأس المال الهيكلية
103	مؤشرات قياس رأس المال الزبوني
153	اختبار معامل الثبات الاستبتيان - محور رأس المال الفكري -
153	اختبار معامل ثبات الاستبتيان - محور التعلم التنظيمي -
154	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
156	الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
158	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (اختبار كولمجروف - سمرنوف)
159	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال البشري
161	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الهيكلية
162	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الزبوني
164	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الفردي
165	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الجماعي
167	إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم على مستوى المنظمة
169	مصفوفة الارتباط (Spearman) بين مستويات التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري
172	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال البشري
172	تحليل نتيجة الانحدار
173	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الهيكلية
173	تحليل نتيجة الانحدار
174	تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الهيكلية

175	تحليل نتيجة الانحدار
176	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
23	مستويات التعلم التنظيمي
24	التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
27	التعلم الأحادي والثنائي الحلقة
31	التعلم التفاعلي عن طريق العمل
36	مكونات نموذج عملية التعلم التنظيمي
37	أبعاد ممارسة عملية التعلم التنظيمي
48	أنموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة
51	تقييم خصائص المنظمة المتعلمة
84	المعارف والمهارات
139	الإطار الرباعي (41) للتعلم التنظيمي
141	إستراتيجية تكوين رأس المال الفكري

## الملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي، أو من خلال الأثر الناتج عن مساندهما في تكوين رأس المال الفكري. حيث تم قياس التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة المتمثلة 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 الزبوني.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث استهدف الدراسة مسيري مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج حيدرة -الجزائر العاصمة-، البالغ عددهم 150 مسيرا، أما بالنسبة لمدة توزيع الاستبيانات فقد بلغت سبعة أشهر تقريبا من شهر سبتمبر 2014 إلى غاية شهر مارس 2015.

ولتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي بمستوياته، حيث جاءت كل علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري.
- تحتاج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلى مستوى معين من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر، حيث نجد أن التعلم الجماعي أكثر المستويات تكرارا في مختلف المكونات، يليه التعلم على مستوى المنظمة في المرتبة الثانية والتعلم الفردي في المرتبة الثالثة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمؤسسة في إطار النتائج التي تم التوصل إليها.

**الكلمات المفتاحية:** مستويات التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.



# Résumé

Cette étude visait à étudier l'importance de l'apprentissage organisationnel dans la formation de capital intellectuel, à travers le rôle des niveaux d'apprentissage organisationnel, ou par l'impact de son soutien dans la formation de capital intellectuel. Où ont été mesurées l'apprentissage organisationnel à travers trois dimensions représenté dans l'apprentissage individuel, l'apprentissage collectif, l'apprentissage organisationnel. Le capital intellectuel a été mesuré à travers trois dimensions: le capital humain, le capital structurel, Capital clientèle.

Pour atteindre les objectifs de l'étude on était développé un questionnaire pour recueillir les données brutes, Lorsque l'étude a ciblé un échantillon aléatoire de responsables de l'entreprise Sonatrach département de production –Hydra-, La population étudiée regroupe 150 cadres responsables de l'entreprise, mais pour une distribution de questionnaires sont élevées à près de sept mois à partir du mois de Septembre 2014 à le mois Mars 2015.

Le traitement des données a été réalisé par le logiciel statistique SPSS, Nous présentons ici quelques résultats de l'étude :

- L'entreprise étudiée accorde une importance à l'apprentissage organisationnel dans son différent niveau, les relations de corrélation étaient toutes positives et statistiquement significatives, avec des degrés variables d'une opération à l'autre.
- Il ya un Impact de l'apprentissage organisationnel sur les différentes composantes de capital intellectuel.
- Les composantes de capital intellectuel besoin Dans sa composition d'un certain niveau de l'apprentissage organisationnel plus un autre niveau. Où nous trouvons que les niveaux de l'apprentissage collectif plus fréquentes dans les divers composants, suivis de l'apprentissage au niveau de l'entreprise, et en fin l'apprentissage individuelle.

L'étude a également mais un ensemble de recommandations pour l'entreprise dans sa composition des résultats qui ont été atteints.

**Mots clés:** les niveaux d'apprentissage organisationnel, le capital intellectuel ,le capital humain, le capitale structurelle, le capitale clientèle.

## Abstract

This study aims to investigate the importance of organizational learning in the formation of intellectual capital, through the role of organizational learning levels, or the impact of its support in the formation of intellectual capital. Where were measured organizational learning through three dimensions represented in individual learning, group learning, organizational learning. Intellectual capital was measured through three dimensions: human capital, structural capital, customer capital.

To achieve the objectives of the study we had developed a questionnaire to collect the raw data, when the study targeted a random sample of company officials Sonatrach -Hydra-production department, The study population includes 150 executives responsible the company, but for distribution of questionnaires amounted to nearly seven months from September 2014 in the month March 2015.

The data processing was performed by the SPSS statistical software, we present some results of 'study:

- The company attaches importance to study organizational learning in its different level, correlation relationships were all positive and statistically significant, with varying degrees from one operation to another.
- There is an impact of organizational learning on the different components of intellectual capital.
- The components of intellectual capital in its composition need a certain level of organizational learning more another level. Where we find that levels of collective learning more frequent in the various components, followed by learning at the enterprise level, and ultimately individual learning.

The study also but a set of recommendations for the company in its composition results that were achieved.

**Keywords:** organizational learning levels, intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital

مقدمة عامة

## مقدمة عامة

### تمهيد:

مع دخول القرن الحادي والعشرين تزايدت التحديات التي تواجه المنظمات كما ونوعا، ومن أبرز هذه التحديات انفتاح الأسواق والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع اشتداد المنافسة، كل هذه التحديات تفرض على المنظمات أن تستجيب لها برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف وتنمية فرصها التي تمكنها من البقاء في السوق والنمو في المستقبل. ومن هذه الفرص التي تبلورت في أواخر القرن العشرين التركيز على أهمية المورد المعرفي المتمثل في رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي ينبغي على المنظمة أن توليه القدر نفسه الذي تعطيه للموجودات الملموسة. فتحديد رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، أصبح ضرورة أكيدة في ظل مرحلة اقتصادية احتلت فيها الموارد المعرفية الاهتمام الأول حتى أصبحت أقوى معبر عن قيمة المنظمة، لما لها من دور في تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والاستمرار وأيضا التفوق. حيث يعتبر (بيتر دراكر) أول من أشار في نهاية الثمانينات من القرن الماضي إلى أن العشرين السنة القادمة سيبرز فيها دور المنظمات ذات القواعد المعرفية وأهمية عمال المعرفة كمورد أساسي لتكوين الثروة، وأكد أن الحل الوحيد لزيادة الإنتاجية يكمن في تعزيز الاستثمار في الموارد المعرفية والعمل على تنميتها. وعليه فإن رأس المال الفكري يعتبر العنصر الرئيسي القادر على الاستجابة لكل هذه التحديات، حيث استطاعت المنظمات الرائدة خلال السنوات الأخير من تجاوز الصعوبات الداخلية أو الخارجية بفعل طاقاتها الابتكارية والإبداعية لمواردها البشرية.

وانسجاما مع متطلبات القرن الحادي والعشرين أصبح لزاما على منظمات اليوم، ضرورة زيادة اهتمامها بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، هذا المورد الاستراتيجي الذي يشكل مجموعة معارف مجسدة في شكل تجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال معين، لذلك فإن قدرة المنظمة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها بشكل المرتكز الأول في جميع المنظمات، وهي دليل واضح على نجاحها. وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعارف والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، من خلال البحث عن السبل والطرق الكفيلة والمساعدة على بناء وحماية هذا المورد المعرفي الثمين.

## مقدمة عامة

وهذا لن يتأتى إلا في وجود ركيزة صلبة وأداة فعالة وكفاءة محورية تساهم في انسيابية المعرفة الموجودة وتمكن كل الفاعلين من تحصيل المعرفة واستثمارها في نشاطاتهم وكذا توليدها في أفكار مبتكرة، هذه الكفاءة تبلورت في مختلف النماذج والدراسات الراهنة المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

لذلك فقد جاء مفهوم التعلم التنظيمي ليوّجه انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية تثمين أصولها المعرفية ويليقي الضوء على مصدر جديد للمعرفة هو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها واستنباطها تحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. حيث يتطلب التعلم التنظيمي تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة ضمن الممارسات المنظمة وأن التعلم التنظيمي ينشأ من التفاعلات والأفعال البيئية للأفراد التي تساعدها وتقيدها الصفات الهيكلية للمنظمة، وأن التعلم التنظيمي لكي يكون منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين، وأن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة وغير المستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة.

### ❖ إشكالية الدراسة:

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تنمية وتثمين مواردها المعرفية وكفاءاتها الإستراتيجية، وكذا رصد المعارف الكامنة لدى مواردها البشرية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها أحد أهم العوامل لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لأهمية الموجودات الفكرية في المؤسسة أصبح لزاما على المؤسسات الوطنية مواكبة هذه التطورات والبحث عن الآليات والوسائل المناسبة لتكوين مجوداتها الفكرية، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات أصبحت تعاني من تسرب معارفها ومهاراتها شيئا فشيئا بسبب عدة عوامل متمثلة في التقاعد بالإضافة إلى هجرة كفاءاتها نتيجة كثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات خاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعا في الاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم التراكمية التي كونتها المؤسسات الوطنية خلال أجيال متعاقبة، مثال ذلك مؤسسة سوناطراك والخطوط

## مقدمة عامة

الجوية الجزائرية وغيرها كثير، وبالتالي حرمان هذه المؤسسات من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل عجلة التنمية الوطنية.

وفي هذا الإطار ومن أجل المحافظة على الموجودات الفكرية للمؤسسات الوطنية وتنميتها يظهر التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته كوسيلة يمكن أن تساهم في هذا الجانب بشكل ملحوظ في تعزيز التراكم المعرفي (الرأس المال الفكري) للمؤسسة.

### 1- تساؤلات الدراسة:

وإبرازا لأهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته في تكوين رأس المال الفكري للمنظمة يمكننا طرح التساؤل التالي:

**ما أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري؟**

ومن أجل التفصيل أكثر في إشكالية الدراسة أشرنا جملة من التساؤلات الفرعية متمثلة في التالي:

- ما أهمية رأس المال الفكري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرتها؟
- ما مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرتها؟
- ما أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيرو مؤسسة سوناطراك؟
- ما أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيرو مؤسسة سوناطراك؟
- ما أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيرو مؤسسة سوناطراك؟

- ما تأثير التعلم التنظيمي على تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سوناطراك؟

### 2- فرضيات الدراسة:

وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:**

- توجد أهمية للتعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرتها.

## مقدمة عامة

### الفرضية الثانية:

- توجد أهمية للتعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سوناتراك من وجهة نظر مسيرتها.

### الفرضية الثالثة:

- توجد أهمية للتعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سوناتراك من وجهة نظر مسيرتها.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

- يوجد أثر لمستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة.

### ❖ نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري لها، تم تطوير النموذج المقترح للدراسة والذي من خلاله يتم الربط بين مستويات التعلم التنظيمي من جهة ومكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، لمعرفة مدى أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، معتمدين في بنائه على مجموعة من المبررات:

➤ تناولت مختلف الدراسات والأبحاث موضوع التعلم التنظيمي من خلال عدة زوايا، إما من حيث مكونات عملية التعلم التنظيمي، أو أهميته أو من خلال خصائصه أو من خلال مستوياته، أما فيما يخص دراستنا فقد تم النظر إلى التعلم التنظيمي من خلال مستوياته، ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المجال فقد تبين أن معظمها تتفق على ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة، ومنهم من يضيف التعلم بين المنظمات، وقد تم الاعتماد على ثلاث مستويات لطرح دراستنا وقد استبعدنا المستوى الأخير بغية منا في دراسة التعلم على المستوى الداخلي كون أن التعلم بين المنظمات يكون بصفة خارجية.

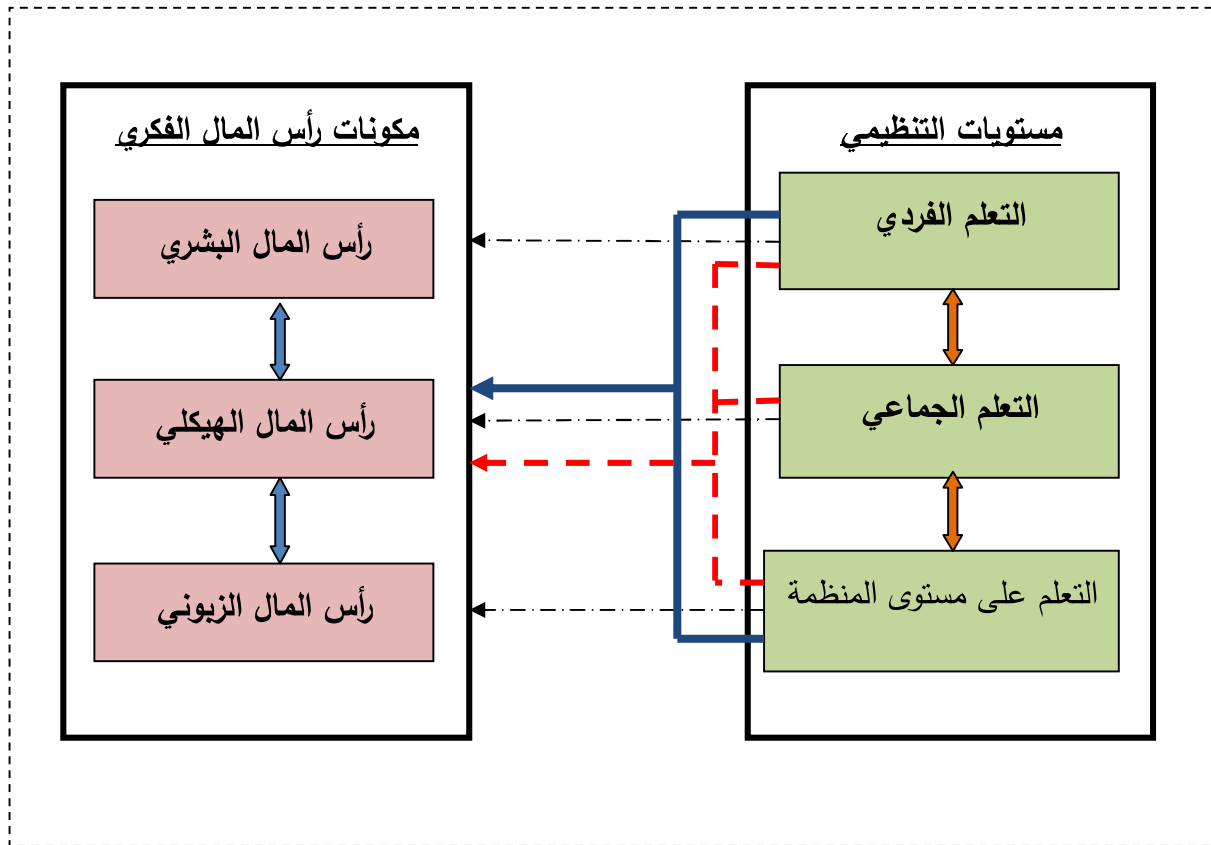
➤ أما بالنسبة للمتغير الثاني من الدراسة فقد تم دراسته من جانب المكونات، حيث تختلف وجهات نظر الباحثين من حيث مكونات أو أنواع رأس المال الفكري وهذا عائد إلى مؤهلاتهم العلمية سواء كانت محاسبية أم إدارية. لذلك وضعت تصنيفات مختلفة لمكونات رأس المال الفكري من قبل

## مقدمة عامة

الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع كلا بحسب وجهة نظره واختصاصه، ويرى كثير من الباحثين في هذا المجال على أن مكونات رأس المال الفكري لا تخرج من ثلاث مكونات متمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.

وبناء على ما تقدم تم بناء النموذج التوضيحي المقترح للدراسة والذي هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

❖ أهمية الدراسة وأهدافها:

إن أهمية دراستنا وأهدافها تنطلق من عدة عوامل نوردتها في النقاط التالية:

### 1- أهميتها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في حياة المنظمات على اختلافها وآثارها الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أعمالها بفعالية



## مقدمة عامة

وتتميز. فهذه الدراسة تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليها التنظيمات اليوم أهميتها وتعتبرها من العوامل الأساسية لتمييزها واستمرار نجاحها في بيئة شديدة المنافسة.

وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال الآتي:

- ✓ يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات ذات قيمة 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 والتطور، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال.
- ✓ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للموجودات الفكرية باعتبارها أحد أهم العوامل لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تتبع أهمية الدراسة من أهمية عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياتها (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في تكوين الرأس المال الفكري في المنظمات.
- ✓ إدراك أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية للاهتمام أكثر بالتعلم التنظيمي في المنظمة ومدى أهميته في استغلال رأس المال الفكري.
- ✓ تم تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الجزائرية التي تحتل مكانة كبيرة في بناء الاقتصاد الوطني والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك، والذي من شأنه إلقاء أضواء جديدة على الواقع التسييري لهذه المؤسسة.
- ✓ قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع من هذا الجانب.

### 2- أهدافها:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، والذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لها.

## مقدمة عامة

- ✓ التعرف على مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بأهمية رأس المال الفكري.
- ✓ التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك.
- ✓ الرغبة في معرفة مدى إدراك مؤسسة سوناطراك لأهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري بمؤسسة سوناطراك.

### ❖ الدراسات السابقة:

يهتم هذا الجزء بعرض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري والعلاقة بينهما، ومن ثم مناقشتها وبيان المجالات التي يتوقع أن تستفيد منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية من بينها والغاية الأساسية من عرض الدراسات السابقة كونها تمثل تراكماً فكرياً وتتيح للباحثين الانطلاق منها لحصر الظواهر ذات العلاقة بدراساتهم. وقد توزعت الدراسات التي أدرجت في هذه الدراسة بين البحوث والملتقيات إضافة إلى الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه) باللغتين العربية والفرنسية.

### 1- الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

(1) دراسة (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998)<sup>1</sup> بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم نموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي. واستخدمت الدراسة مدخل الدراسات المسحية من مداخل منهج البحث الوصفي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات في مجال التعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التعلم التنظيمي هو إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها، وأن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، وإنما يمثل نوعاً من التحدي

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان: التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 4، الرياض، ص 678.

## مقدمة عامة

للنظمات التي تحاول تطبيقه، كما لا يوجد أسلوب واحد يمكن أن تتبناه المنظمات في عملية التعلم التنظيمي، مما يحتم على كل منظمة أن تتبنى وتطور الأسلوب الذي يتناسب مع أهدافها وأنشطتها، ومع المهارات المتوفرة لدى أعضائها، ومع التقنية التي تستطيع أن تستخدمها.

(2) دراسة (دوسيا فيرا، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، 2005)<sup>1</sup> بعنوان "القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي"

وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لأثر أساليب وممارسات القيادة الإستراتيجية على مستويات التعلم التنظيمي، وذلك من خلال وصف كيفية تأثير القادة الإستراتيجيين في كل عنصر من عناصر التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى أن قيادة التعلم التنظيمي تتطلب من القادة الإستراتيجيين أن يؤديوا أدواراً تنطوي على أنماط سلوك القيادة التحويلية والإجرائية معاً.

(3) دراسة (محمد بن علي إبراهيم الرشودي، 2007)<sup>2</sup> بعنوان "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة وذلك من خلال بناء نموذج للمنظمة المتعلمة لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، حيث وزعت خصائص الأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة المتمثلة في (40) خاصية على مكونات المنظمة المتعلمة الثلاثة بواقع: المكون التنظيمي (17) أما المكون الثقافي (9) والمكون التعليمي (14). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً، وأن هناك تأثيراً لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في فعالية التطوير التنظيمي للأجهزة الأمنية من خلال تأثير فعال للمكونات الثلاثة للمنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

## مقدمة عامة

4) دراسة (براء عبد الكريم محمد بكار، 2000)<sup>1</sup> بعنوان "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة" هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع التنظيمي في شركة مبايلكوم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد مؤسسة الاتصالات مبايلكوم والبالغ عددهم بالتقريب (416). حيث توصلت الدراسة إلى أن خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة متمثلة في (الدوافع المحركة، التمكين وتفويض الصلاحيات، الاستطلاع والاستفسار، التقييم والمراجعة)، وأن هناك علاقة ايجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى.

5) دراسة (السالم والحياني، 2007)<sup>2</sup> بعنوان "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة دراسة حالة في مستشفى أردني".

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على مستويات تطبيق التعلم التنظيمي وعلاقتها بالأداء في مستشفى الملك عبد الله الثاني في الأردن. ولتحقيق ذلك تم أولاً تحديد مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي المستوى الفردي، المستوى الفرقي ومستوى المنظمة. ثانياً التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المستويات وأداء المستشفى. ثالثاً دراسة مدى تباين هذه المستويات بتباين سنوات خبرة العاملين وطبيعة عمل الأقسام التي ينتمون إليها. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي بالعينة من مداخل المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة قوامها 76 شخصاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى ومستوى التعلم التنظيمي ولكنها لم تكن كذلك على مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي. ولاشك أن هناك بعض الأسباب الإدارية التي ساهمت في إضعاف هذه العلاقة، يأتي في مقدمتها ضعف تشجيع الإدارة لمبادرات التعلم الفردية والفرقية، بالإضافة إلى أنها لا تتيح للعاملين باستمرار حرية اختيار الأعمال التي يقومون بها.

<sup>1</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2000.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحياني: مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، الأردن، 2007.

## مقدمة عامة

6) دراسة (أسماء سالم النصور، 2010)<sup>1</sup> بعنوان "خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي ( القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته مكونة من (50) فقرة بحيث تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

7) دراسة (عيشوش خيرة، 2011)<sup>2</sup> بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة في التعلم التنظيمي وذلك من خلال دراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقى والمستوى التنظيمي، ومحاولة ربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين أداء المنظمة وكان مجتمع الدراسة مؤسسة سوناطراك. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمات، وذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المنظمة وأفرادها وذلك ينقلها من الوضع الحالي إلى وضع جديد يقوي من مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2010.

<sup>2</sup> دراسة عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، 2010-2011.

## مقدمة عامة

8) دراسة (Sandra Charreire, 1996)<sup>1</sup> بعنوان "التعلم التنظيمي: عندما تكون الخبرات المركزية مع الخبرات المحورية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى وضع نماذج تميل لشرح ملموس في عملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تقسيم البحث إلى جزئين، الجزء الأول يركز على عرض نتائج البحث التجريبية لمدة عامين لعملية التعلم التنظيمي والعمل على مناقشتها، أما الجزء الثاني فهو يركز على دور الذاكرة التنظيمية.

### 2-الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

1)دراسة (أسامة عبد المنعم، 2004)<sup>2</sup> بعنوان "رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية- "

ركزت الدراسة على مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية وذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية وباعتبارها شركة رائدة في صناعة الألبسة الجاهزة وحصولها على حق امتياز العلامة التجارية الفارقة (فان هاووزن Van Hawzin) الألمانية المعروفة عالمياً. وقد جرت هذه الدراسة من خلال الطريقة المقابلة المباشرة مع عينة من أعضاء مجلس إدارة الشركة ومن مالكيها بالإضافة إلى مديرها المالي وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود غموض لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري في شركة الألبسة الجاهزة الأردنية وخطب بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، مع عدم وضوح اثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة وقيمتها السوقية، فضلاً عن عدم وجود تصور لكيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية.

<sup>1</sup> Sandra Charreire, L'Apprentissage Organisationnel : Quand Les Experiences Centrs Côtient Les Expériences Délocalisées, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille, Mais 1996, P5.

<sup>2</sup> أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية-، الأردن، 2004.

## مقدمة عامة

(2) دراسة (حسين حريم، 2005)<sup>1</sup> بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين في الجهاز المصرفي الأردني. وشملت الدراسة (9) مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً. ووزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من (550) شخصاً. وبلغ عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (450) استبانة. وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بستة أبعاد متمثلة في ( الثقة الموثوقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً، وأن هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تبادل الموارد، (3) هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الموارد.

(3) دراسة (صالح أحمد علي، 2006)<sup>2</sup> بعنوان " الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإنفاق على رأس المال الفكري ( ICE ) في نجاح الشركات الصناعية. تم تطبيق هذه الدراسة على خمس شركات صناعية عراقية، ممثلة بعينة مكونة من 36 ممن يشغلون مواقع إدارية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى أن عينة البحث ( المدراء ) يعتقدون و بشكل قوي أن هناك تأثير إيجابي للإنفاق على رأس المال الفكري في نجاح شركاتهم. حيث أنهم يعتقدون بأن هذا النوع من الإنفاق (ICE) له تأثير بعيد المدى و بشكل خاص على تعزيز الميزة التنافسية (competitive advantage).

<sup>1</sup> حسين حريم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، 2005.

<sup>2</sup> صالح أحمد علي، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، 2006.

## مقدمة عامة

4) دراسة (يوسف أبو فارة 2008)<sup>1</sup> بعنوان "واقع الرأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري في شركة "جوال" من وجهة نظر المديرين. ويجري تحديد رأس المال في هذه الشركة من خلال مجموعة من المحاور الرئيسية لرأس المال البشري وهي ( الأنظمة والتعليمات والعدالة، الاهتمام بكادر العمل، دوران العمل، استخدام طاقة كادر العمل، مراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية، المعرفة المطلوبة في كادر العمل، المهارات المطلوبة في كادر العمل، الخصائص المطلوبة في كادر العمل، التعليم، الجنس، الخبرة، والعمر). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن شركة "جوال" تولي اهتماماً كبيراً بالمحاور الرئيسية لرأس مالها البشري وهي: محور مراعاة الأنظمة والتعليمات ومحور مراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية ومحور الخصائص المطلوبة في كادر العمل ومحور الجنس.

5) دراسة (محمد علي الروسان، 2010)<sup>2</sup> بعنوان "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، (دراسة ميدانية)"

وهدفنا هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية إلى العاملين في هذه المصارف، وقد توصلت إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري مازال بحدود متواضعة، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، واقع الرأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، ملتقى دولي بعنوان " إدارة وقياس الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية" جامعة البليدة الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008.

<sup>2</sup> محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. (دراسة ميدانية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 -العدد الثاني- 2010.



## مقدمة عامة

6)دراسة (رياض بن صوشة، 2011)<sup>1</sup> بعنوان "رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)"

جاءت هذه الدراسة لإعطاء نظرة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري، وقد تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)، وذلك 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 إحصائيات حول استثمار المؤسسة في تكوين إجمالي الموارد البشرية حسب مجال ونوعية التكوين، وكذلك تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه بين سنة 2007 و2010، بالإضافة إلى ذلك تم دراسة تطور تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال مقارنة الميزانيات التقديرية المنفقة فعليا في الاستثمار في التكوين الإجمالي للموارد البشرية للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن للمؤسسة وعي كامل بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة خاصة في وجود شركات أجنبية منافسة.

### 3- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري

1) دراسة (Ali Naghi Amiri, 2010)<sup>2</sup> بعنوان "زيادة رأس المال الفكري في المنظمة: دراسة دور التعلم التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور التعلم التنظيمي في خلق رأس المال الفكري وبناء المزايا المستدامة للشركات في الاقتصاديات الناشئة، وذلك من خلال التحقق تجريبيا حول العلاقة بين التعلم التنظيمي ومكونات رأس المال الفكري. حيث تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار على عينة من 49 شركة (أكبر من 50 موظفا). وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي لديه الإيجابية التأثير على رأس المال الفكري في الشركات، بالإضافة إلى ذلك، التعلم الفردي له تأثير إيجابي على رأس المال البشري، والتعلم الجماعي قد أثر إيجابيا على رأس المال العلائقي والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على رأس المال الهيكلي.

<sup>1</sup> رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادى، 2011.

<sup>2</sup> Ali Naghi Amiri and All ; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 1, 2010.

## مقدمة عامة

(2) دراسة (Viorel Lefter, 2008) بعنوان "رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة النظرية بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في مجتمع

المعرفة، وذلك من خلال استعراض مختلف الأدبيات المتعلقة برأس المال الفكري والتعلم التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم القائم على العمل لديه القدرة على المساهمة في تنمية رأس المال الفكري

ليس فقط للمنظمات ولكن أيضا للجامعة.

(3) دراسة (JACO JOHANNES PIENAAR, 2007)<sup>1</sup> بعنوان "دور نموذج المنظمة المتعلمة في

تحسين رأس المال الفكري دراسة حالة - قطاع سباق الخيل جنوب أفريقيا-

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما مدى أهمية رأس المال الفكري وتطويره من خلال نموذج

المنظمة المتعلمة حيث جرت الدراسة في قطاع سباق الخيل جنوب أفريقيا، حيث قسمت الدراسة إلى

جزئين: يهتم الجزء الأول بالأسس النظرية لكل من رأس المال الفكري وتبادل المعرفة والتعلم التنظيمي

حيث يعتبر رأس المال الفكري هو التركيز الرئيسي للدراسة و تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي ينظر إليهما

على أنهما المفتاح الفكري لأساليب تنمية رأس المال الفكري. أما الجزء الثاني للدراسة فاهتم بالدراسة

التجريبية وذلك من خلال الفحص السنوي للتقارير والبيانات المالية لكل من منظمة **Gold وPhumelela**

**Circle**، مع إجراء مقابلات منظمة محددة مع اللاعبين الرئيسيين ليتم مقارنة بين المنظمات السابقة، كما

تجري مناقشة دور عوامل الصناعة مع لاعبين آخرين مثل أنواع الرهان وحلقات السباق، حيث أنه يوفر

نظرة عامة أساسية لهذه الدراسة. وأشارت الدراسة إلى أهمية رأس المال الفكري الأمر الذي يتطلب تطوير

رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة الأخرى للمنافسة بقوة على الصعيد العالمي، وأن التعلم

التنظيمي يعتبر من أحد أهم الأساليب لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup>Jaco Johannes Pienaar, The Role of The Learning Organisation Paradigme in Improving Intellectual Capital, Magister Artium, University Of Johannesburg Study Leader: Professor A.S.A du Toit,2007.

## مقدمة عامة

4) دراسة (مؤيد السالم، 2006)<sup>1</sup> بعنوان "إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم"

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تحسين إدارة هؤلاء الموظفين الذين يستخدمون في عملهم المعارف والنظريات والمفاهيم بدلا عن قواهم العضلية ومهاراتهم اليدوية وذلك من خلال تسليط الأضواء على أربعة محاور أساسية: خصائص المنظمات التي تهتم بالعمل المعرفي، العمل المعرفي وأنواع المعرفة التنظيمية، موظفو المعرفة وسماتهم الأساسية، إدارة موظفي المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن خلق المعرفة التنظيمية عملية تفاعل مستمر بين الأشكال المختلفة للمعارف العلنية والضمنية ذات العلاقة. وموظفو المعرفة هم المحترفون المتخصصون الذين ينحصر عملهم الأساسي في تقديم شيء محدد له علاقة بالمعرفة، وفي خلق تلك المعرفة وتوزيعها واستخدامها، بحيث يتمتع هؤلاء الأفراد بخصائص سلوكية عديدة متمثلة في الحماس في اكتساب المعرفة وتوظيفها في مجالات العمل، ويؤمنون بأهمية التعلم من خلال التجريب، ويعتبرون التعلم نشاطهم الأساسي في الحياة.

### 4- التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن جميعها تناولت موضوع التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري من جوانب مختلفة، حيث اتفقت بعض الدراسات في نتائجها واختلفت مع دراسات غيرها وهذا يفسر الطبيعة الموقفية للإدارة ومتغيراتها وتطبيقاتها من حيث الزمان والمكان وتغير الظروف، وبمنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها أثر كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية أو من ناحية تحديد متغيرات الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستمارة)، فقد أفاض الباحثون في سرد مختلف الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري مع توضيح الأهمية الإستراتيجية لكل منهما إما بربطهما بمتغيرات أخرى وإما بدراستهما كل على حدة.

وتتميز دراستنا عن باقي الدراسات من حيث أنها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في أهم قطاع ألا وهو قطاع المحروقات، حيث تعتبر دراستنا من أوائل الدراسات العربية التي تناولت أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، حتى بالنظر إلى

<sup>1</sup> مؤيد السالم، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، بحث اعد خصيصا للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006.

## مقدمة عامة

الدراسات التي تناولت ذلك فإنها تختلف مع دراستنا إما من الناحية النظرية وإما من ناحية مجتمع الدراسة.

### ❖ هيكل الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول وفيما يلي عرض موجز لكل فصل، حيث اختص الفصل الأول بالتطرق إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي الذي يعتبر المتغير المستقل في الدراسة وقسم إلى ثلاث مباحث تناولت كل من مفاهيم أساسية للتعلم التنظيمي، عملية التعلم التنظيمي وفي الأخير المنظمة المتعلمة. أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري لرأس المال الفكري الذي يعتبر المتغير التابع في الدراسة، وقد قسم هو أيضاً إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في الأول إلى ماهية رأس المال الفكري أما الثاني فتناول مكونات رأس المال الفكري وفي الأخير نماذج ومؤشرات قياس رأس المال للفكري. وقد خصص الفصل الثالث لدراسة التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري حيث شمل المبحث الأول أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني فقد تناول أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري، لتتطرق في المبحث الثالث لأهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري. وفي الأخير يأتي الفصل الرابع الذي اهتم بمحاولة إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، فاختص المبحث الأول بتقديم الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثاني فقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتعلم التنظيمي

### تمهيد:

نعيش اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكيد والثبات والانفصال والحدود الزمنية والمكانية، وتغيرت فيه الكثير من المفاهيم والعادات والتقاليد التي كانت سائدة حتى وقت قريب، وأنتجت تلك العوامل منظمات جديدة في فلسفتها وخصائصها، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة (Learning Organisation) أين يعد التعلم التنظيمي واحدا من أبرز العمليات التي تستند إليها هذه المنظمات، فهو من أهم المواضيع الرئيسية والحديثة في علوم الإدارة التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من تركيز الباحثين على الآليات التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الفرد أثناء مساره المهني فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل الممارسات، وتقوم بنقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل كيانها بشكل تشاركي وتداؤبي، هي منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية، تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي وتعتمد على المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها التعلم التنظيمي في هذه المنظمات، وجب علينا إلقاء الضوء على أهم المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تناوله. حيث نجد في هذا المجال جهودا عديدة للمفكرين والعلماء نتج عنها تعدد للرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدموها، لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم.

من هذا المنطلق تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الأبعاد المتعلقة بالتعلم التنظيمي والتي توضح المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وتفسر أهم مستوياته بالإضافة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة باعتبار أن التعلم التنظيمي عملية أساسية لقيام هذا النوع من المنظمات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، اهتماما واسعا من قبل الباحثين على حد سواء، فضلا عن الممارسين في مجال السلوك التنظيمي،<sup>1</sup> حيث ظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة وخاصة باللغة الانجليزية وذلك بهدف تحديد معالمه الأساسية، لكن على الرغم من تنامي الكتابات والبحوث في هذا الموضوع فإنه لا يزال هنالك عدم إجماع حول مفهوم دقيق له، فقلما نجد من الخبراء والمفكرين من يتفق مع غيره، وذلك لكثرة التعريفات واختلاف النظريات، هذه الصعوبة في تحديد مفهوم التعلم التنظيمي دفعت الكثير من الباحثين والكتاب من أمثال (Senge, 1990- Lyles & Fiol, 1985- Argyris & Schon, 1978- Simon, 1994- March, 1991- Pedler et al., 1991- Karash, 2002- Marquardt, 1996)، إلى محاولة تطوير مفهوم التعلم التنظيمي، وتحديد مكوناته، وقد انطلقت محاولات الباحثين من مناهج متعددة أملت عليها تخصصاتهم ونظرتهم الخاصة للموضوع، مما أدى إلى ظهور حالات من الاختلاف والغموض فيه.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

أصبح منظور التعلم التنظيمي من أهم المداخل العلمية في فهم وتحقيق القدرة على التحدي التنظيمي الداخلي والخارجي، من منطلق أنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها. وعلى الرغم من تأصل مفهوم التعلم التنظيمي في مجال علم السياسة وعلم الاجتماع ونظرية التنظيم، لكن من أولى الصعوبات التي تواجه الباحث في هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائي لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى،<sup>2</sup> وهذا راجع كما ذكرنا سابقا لتعدد مناهج الباحثين في تفسير هذا المفهوم.

<sup>1</sup> Marleen, H Huysman, Sven J Fischer and Michael S H Heng, An Organizational Learning Perspective On information Systems Planning, Journal of Strategic Information Systems 1994 3(3) 165-177, P167

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، 1998، ص 677.

الفرع الأول: مفهوم التعلم وتمييزه عن التدريب والتعليم

قبل المضي قدماً في تقديم تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي وجب علينا أن نتوقف عند التعلم كمفهوم مجرد وذلك لتحديد طبيعته، وتمييزه عن جملة من المصطلحات لها علاقة وثيقة به، ألا وهي التدريب (Formation)، التعليم (Education)، التعلم (Learning).

إن مراجعة أدبيات التعلم تشير إلى أن الأفكار المتعلقة بالتعلم انبثقت من كلية علم النفس وجزئياً من الفلسفة، وأن ظاهرة التعلم ظاهرة معقدة، وأن علماء الإدارة في مؤلفاتهم عن السلوك التنظيمي قد شاركوا في تعريف التعلم، فمنهم من عرفه على أنه "التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة".<sup>1</sup> كما يعرف جلفورد "Guilford" التعلم بأنه "ذلك التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات".<sup>2</sup> وعليه فإن التعلم هو عبارة "عن تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته ومعارفه.

ويستنتج من التعاريف السابقة، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار ومن أهمها:

- 1- أن التغيير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستمراً وله صفة الدوام نسبياً مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغيير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.
- 2- أن هذا التغيير ينتج من الخبرة والتجربة، ولذلك لا يعتبر تعلم كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للفرد من الناحية العقلية أو الجسمانية، فقدرته الطفل الصغير على المشي مصدرها النمو الطبيعي وليس الخبرة والتجربة.
- 3- أن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقاً لبيئته.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1980، ص 97.

<sup>2</sup> محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 309-310.



أما فيما يخص التمييز بين التدريب والتعليم عن التعلم، فإنه يمكن القول إن التدريب هو "عبارة عن الشكل الأول لمشاركة المنظمة في تطوير الأفراد، فهو يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم "الذي يمثل الشكل الثاني الذي تبنته المنظمة، من خلال تقديم فرص للأفراد لتحسين مستوياتهم العلمية، وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن التعلم يعتبر الأكثر أهمية وجدوى، فعملية انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة تتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى الجانب غير الرسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل البشري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي ليس حديث النشأة بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم والنظم حيث يعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي سنة (1969) والذي عرفه على أنه ذلك الوعي المنتمى بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها". وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين مهمين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.<sup>2</sup> بعد ذلك تلتها عدة محاولات لتطوير وتعريف التعلم التنظيمي لعدة مفكرين أبرزهم (Duncan(1974)، (Jelinek(1974)، (Miller، Argyris and Schon (1978)، (Bateson(1982)، (and friesen (1980)، (Marquerd(1996)، (Fiol and lyles(1985)، (senge(1990).

حيث كان Argyris and Schon من أوائل المهتمين بهذا الحقل في كتابهما (Organisationnel Learning)، إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ كما عرف التعلم التنظيمي بأنه " هو عملية اكتشاف الأخطاء من طرف أفراد المنظمة والعمل على تصحيحها، من خلال تغيير نماذج

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 244.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 678.

وعمليات التصرف والعمل لديهم"<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن Argyris حدد مفهوم التعلم التنظيمي في عمليتين، الأولى تتمثل في كشف الأخطاء التي يتعرضون لها أفراد المنظمة والتصريح بها، لأن معظم المنظمات اليوم تتجنب ذلك، لكن هذا لا يكفي بل يتعدى إلى ضرورة تصحيحها وهنا تكمن العملية الثانية وهي الأهم لأن ما فائدة معرفة الأخطاء دون تصحيحها كونه سوف يؤدي إلى اكتساب خبرات جديدة تقي الأفراد من تكرار نفس الأخطاء، وعلى ذلك الأساس تعمل المنظمة على تغيير سياساتها وأهدافها، وبالتالي تكون المنظمة قد تعلمت من خلال الأخطاء التي قامت بتصحيحها. كما يعرف Argyris أيضا المنظمة كنظام معرفي معقد، والذي يعكس أداء ممثليه وهناك مجموعة من المعايير والإجراءات التي تحافظ وتميز هذا النظام.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق نجد (Duncan et Weiss (1979 عرفا التعلم التنظيمي "بأنه معرفة العلاقات السببية بين الإجراءات التي اتخذتها المنظمة و ردود الفعل على البيئة."<sup>3</sup> أيضا نجد (Kolb (1984 عرفه بأنه تلك العملية التي يتم فيها خلق معارف جديدة من خلال الإجراءات التنظيمية.<sup>4</sup> من ناحية أخرى نجد (Fiol and Iyles(1985 عرفا التعلم التنظيمي على أنه "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"<sup>5</sup>، من خلال مجمل هذه التعاريف السابقة نجد أن معظمهم يتصورون أن التعلم التنظيمي هو عبارة "عن عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة.

<sup>1</sup> Scott Fosler (1996): Mobilising Government Learning, Papea Presented In The Third International Conference Of Administrative Science Beijing, 8-11 October 1996, Ilas International Institute of Administrative Sciences, P2.

<sup>2</sup> R Christophe, M Emmanuel , L'apprentissage Organisationnel comme de développement des compétences centrales de l' entreprise : L'exemple de la gestion des crises à Electricité De France, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille, Mais 1996, P8.

<sup>3</sup> Frédéric Jeroy, L'Apprentissage Organisationnel : une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantique, 1998 , P2.

<sup>4</sup> Frédéric Jeroy, Opic, P2.

<sup>5</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (49)، العدد(4)، 2009، ص89.

هذه التعريفات للتعلم التنظيمي وجدت آذانا صاغية لدى (Senge 1990-1994) الذي حاول توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمي، حيث أوضح بأن جوهر التعلم التنظيمي هو "التحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين به، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر، أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية".<sup>1</sup> وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو "مجموعة من الأفراد يطورون قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها من خلال توسيع أنماط تفكيرهم".<sup>2</sup> كما قام بتعريفه بأنه "اختبار مستمر للخبرة وتحويلها إلى معرفة تكون متاحة في المنظمة بأكملها وذات الصلة برسالتها".<sup>3</sup>

حسب Peter Senge فإنه من خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب معلومات جديدة تساهم في توسيع القدرات لإنجاز الأهداف وبالتالي يشير إلى أهمية المعلومات والخبرات، وهذا ما أكده Huber (1991) حيث يرى أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن "عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة والتي ينتج عنها تغيير في سلوكيات الأفراد".<sup>4</sup> كما يؤكد أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها مع في عملية التعلم التنظيمي، وهي الحصول على المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية (تخزين المعلومات)<sup>5</sup> والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها.

لكن تشير Dixon 1995 إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على اكتساب المعلومات وتوظيفها وتخزينها بل يتمثل في "العملية التي توجد بها هذه المعلومات والمعارف من خلال التوظيف

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 679.

<sup>2</sup> Daniel Belt ,entreprise apprenante, édition organisation Paris,2003,P49 .

<sup>3</sup> Miha S, Mojca I, Organizational Learning Culture – the missing link between business process change and organizational performance, Int. J. Production Economics 106 (2007) 346-367, P 348.

<sup>4</sup> Aldo Levy, Gouvernance des savoirs : économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur, gualino éditeur, paris 2003, p123.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياضي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة - دراسة حالة في مستشفى أردني - ، المجلة العربية للإدارة، مج 27 - يونيو 2007، الأردن، ص 35.

الجماعي لأفراد المنظمة، وبالتالي ظهور توجه جديد لمفهوم التعلم التنظيمي يركز على العمل الجماعي والرؤية المشتركة، لكن هذا لا يلغي أهمية التعلم الفردي، فحسب (Tarendeau 1998) التعلم التنظيمي عبارة "عن ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير المهارات" كما يفترض أن اكتساب المعارف حتى ولو كانت فردية فإن لها آثار على مجموع أعضاء المنظمة.<sup>1</sup> كما يضيف (Hodgkinson 2000) إلى أن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج من خلال ذلك اكتسابهم المعارف والخبرات.<sup>2</sup> أما (Nicolas 2004) فالتعلم التنظيمي هو "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق وبنظرة تحليلية للتعريف السابقة نلاحظ أنه رغم التباين الموجود بين الباحثين في نظرتهم للتعلم التنظيمي فإن هذه التعاريف تشكل في النهاية مفهوما متكاملا حيث نجد أن كل تعريف من هذه التعاريف يركز إما على محتوى التعلم التنظيمي (المعلومات والمعارف والسلوكيات، التصورات والإجراءات) أو حول موضوع التعلم التنظيمي (فرد أو جماعة أو منظمة ككل)، أو حول الهدف (الفعالية والأداء والميزة التنافسية) أو العملية (التحسين من خلال تكرار الإجراءات التنظيمية، والتقليد والابتكار التنظيمي، التفكير في طرق التفاعل والعمل والتنشئة الاجتماعية، والذاكرة...).

وبالتالي يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا للتعلم التنظيمي من مجمل التعاريف السابقة حيث يمكن أن نتصور التعلم التنظيمي على أنه " عملية مستمرة وديناميكية تسمح باكتساب المعارف والخبرات وتوظيفها جماعيا في حل المشكلات على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة ومشجعة للعمل الجماعي، وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة والتميز عن منافسيها. " لذلك فإن التعلم التنظيمي يتكون من بعدين:

<sup>1</sup> Jean- Clade T, Le management des savoirs, 3 édition, Presses Universitaires de France, 1998 , P32.

<sup>2</sup> M. Hodgkinson, Managerial Perception of Barriers To Becoming a learning Organization, The learning Organization, Vol 1.7, N0.3,2000

<sup>3</sup> NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin 2004 , P6.

- بعد سلوكي يعكس تغيرات سلوكيات الأفراد وتكيف المنظمة.
- بعد إدراكي يبين الوعي باكتساب المعارف، أو طرق تفكير جديدة من قبل أفراد المنظمة.

### الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

- من خلال الطرح السابق لمفهوم التعلم التنظيمي يمكننا استخلاص عدة خصائص تتميز بها عملية التعلم التنظيمي، حيث نجد العديد من الباحثين قد حددوا مجموعة من الخصائص يمكن إدراجها كالتالي:<sup>1</sup>
- 1- عبارة عن عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم.
  - 2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة، وعنصراً أساسياً في عملية التعلم.
  - 3- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - 4- تتضمن عملية التعلم التنظيمي عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيتها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة.
  - 5- لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من التعلم التنظيمي من دون دعم قيادة المنظمة، والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
  - 6- ينصب التعلم التنظيمي على الذاكرة التنظيمية التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المنظمة.

ويضيف Dodgson عدداً من خصائص التعلم التنظيمي من أهمها مايلي:<sup>2</sup>

- 1- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي- مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص69.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2007، ص62.

- 2- قد يحدث التعلم التنظيمي بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة ولاستمرارية التعلم لا بد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- 3- التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

### المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته

تواجه معظم المنظمات من جميع الأنواع وفي جميع القطاعات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تتعرض لها المجتمعات موطن هذه المنظمات، إضافة إلى التغيرات الحاصلة في مطالب المستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات مما يفرض عليها ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً، بما يمكنها حل مشكلاتها الناجمة عن هذه التغيرات بطريقة إبداعية، وبالتالي تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، الأمر الذي دفع بمنظمات اليوم إلى ضرورة تبني أنماط في التسيير وهياكل حديثة تتسم بالمرونة كما عليها أن تبحث عن تحقيق توازن دائم مع محيطها الخارجي من خلال تنمية مقدراتها على التعلم وخلق القيمة لمختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة وبالتالي نجد هناك العديد من المبررات التي تدعو المنظمات اليوم إلى تبني التعلم التنظيمي من هذا المنطلق سيتم التطرق إلى أهم الأسباب والدواعي التي أدت إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال أهميته البارزة على المنظمات اليوم.

### الفرع الأول: مبررات التعلم التنظيمي

إن مبررات تبني مفهوم التعلم التنظيمي يتمثل في جملة عوامل نابعة من أهميته البالغة في منظمات اليوم. ويمكن عرض أهم هذه المبررات على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1- التدفق المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات، بعد أن كانت هذه المضاعفة تستغرق عقوداً طويلة.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 99.

2- التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة وهم في أماكنهم.

3- التنافس الشديد بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، العامة منها أو الخاصة، والتي أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأدواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها.

4- يتمثل في التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم والذي أصبح يفرض تغييرا في مطالب الزبائن وأذواقهم وطموحاتهم، وهذا ما يستلزم ضرورة استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

5- والمبرر الأكثر واقعية ودافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبالأخص في حالة عدم وجود نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المنظمة مضطرة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المنظمة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية.

### الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات لأن تكون أكثر قدرة على التنافس والاستمرار، لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية. وتزايد الاهتمام به أكثر عبر العقدين الأخيرين لكونه يمثل ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في مختلف المنظمات الهادفة، وإلى إيجاد المزايا التنافسية

والمحافظة عليها.<sup>1</sup> كما أكد الباحثون في هذا المجال على أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف إستراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف، عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغيرات جذرية لقاعدة البيانات وللسياقات التنظيمية. وأنه من الضروري للمنظمات الاهتمام بأثر التعلم التنظيمي في عملية صنع القرار، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهو مرتبط أيضا ببعض العوامل التنظيمية كالعلاقات السائدة في المنظمة والمكافآت والعقوبات... الخ.

ونوجز هنا أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
- يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث فضلا عن أهميته على الصعيد التشغيلي وذلك أنه: يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون، ويمكن المنظمة من التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي.

### المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها

رغم الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمات المعاصرة، إلا أن هذه الأخيرة تواجه عدة مشاكل تقف أمام توظيف إستراتيجية التعلم التنظيمي، لهذا تطرقنا إلى أهم معوقات التعلم التنظيمي من جهة وأهم سبل مواجهتها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول، السعودية، 2004، ص 64-68.



الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي

يوضح (Peter Senge) أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلم التنظيمي تتمثل في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات. فالسلطة، والسياسة ليست هي فقط العوائق التي تقف أمام التعلم التنظيمي، فهناك عوائق أخرى متمثلة في الهيكل التنظيمي، المركزية الإدارية، التعلم الوهمي، الثقافة التنظيمية، الاستقرار البيئي بالإضافة إلى الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. إلى حد ما فإن هذه العقبات تعمل في كافة المجالات التعليمية وجميع الجهات الفاعلة التنظيمية.

• فعلى صعيد المنظمات غالباً ما تحول الهياكل التنظيمية وقنوات الاتصال دون انسياب المعلومات وسريانها عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات والأقسام المختلفة، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين ومعارفهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون المشاركة بالمعارف والمهارات بين أفراد المنظمة. كما أن توزيع الصلاحيات وفقاً لسلم الوظائف هو الآخر يحد من التفاعل والتعامل بين العاملين ووصولهم إلى قواعد المعلومات لاتخاذ القرارات، وكثرة الأعباء الوظيفية ومحدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التعلم والاطلاع.<sup>1</sup>

• من جهة أخرى فإن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل والمروسين تتمثل في قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا تتاح الفرصة أمامهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، مما يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 83.

• ومن أكثر العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي بوجه عام هو وقوع المنظمات فيما يسميه ليفيت ومارش " التعلم الوهمي" حيث يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهية عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا. وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم وهمي فيبالغ من يمارسه من المدراء في تقييم تجاربه الفاشلة والترويج له والدعوة إلى تطبيقه من قبل الآخرين أو على المستويات الأخرى، وهذا ما يسمى بفخ الكفاءة (Competency Trap) أو النجاح الذي يقود إلى التعلم الوهمي.<sup>1</sup>

• أيضا فإن لثقافة المنظمة أثر كبير على عملية التعلم التنظيمي، كون أن تأثر المنظمات بالعادات والتقاليد والقيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دورا هاما في إنعاش التعلم أو إعاقته، فبالنظر مثلا إلى المراحل التاريخية التي مرت بها البلاد العربية، تركت أثارا سلبية على إقبال عامة الناس على التعلم بعد أن شغلهم مطالب العيش الأساسية لتكريس جل الوقت والجهد بحثا عما يسدون به رمقهم، وبالتالي فإن درجة مواصلة التعلم أو البحث عن الجديد أو الاهتمام بتطوير القدرات وتنمية المهارات وتوسيع المعلومات غالبا ما يكون ضعيفا إن لم يكن غائبا،<sup>2</sup> ومنه فإن هذه الثقافة السائدة في المجتمعات العربية تؤثر على العاملين في المنظمة بما أنهم جزء من هذا المجتمع يكتفون بالحدود الدنيا من المعرفة التي تكفل مجرد البقاء والاستمرار. كذلك فإن انعدام الثقة بين العاملين يقف كحاجز أمام استعداد الأفراد لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون، أيضا نجد عدم انتشار ثقافة العمل الجماعي التي تشجع على المشاركة في المعارف والخبرات لحل المشاكل يحد من سرعة التعلم التنظيمي، كما قد تحد ثقافة المنظمة من تشجيع ثقافة التعلم بين الأفراد وخاصة في مجال الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، كونهم يرون بأن الوقوع في الأخطاء نوع من القصور يقلل من شأن المنظمة.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص110.

• إن الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة والرغبة في المشاركة الفاعلة في تطبيق فكرة المنظمة المتعلمة، من خلال تذليل الصعوبات التي تضعها بعض المستويات الإدارية للحيلولة دون ذلك شرط أساسي لتحقيق التعلم التنظيمي. حيث يشير سنج<sup>1</sup> إلى أن القادة هم الذين يلتزمون فعلياً بعملية التغيير في أنفسهم ومنظماتهم كما أكدت المؤتمرات السنوية الماضية في كل من أمريكا وكندا على أن عملية القيادة بالدرجة الأولى هي عبارة عن مهارة تسعى المنظمة إلى غرسها في جميع أفراد المنظمة، وبالتالي التركيز على مفهوم القيادة التحويلية والذي يتلاءم مع الاتجاهات نحو بناء المنظمة المتعلمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من أبرز المعوقات التي تعوق فاعلية التعلم التنظيمي وانتشاره، حيث تحجم هذه الأخيرة في الغالب عن تبني مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها، وتفضل البقاء على الوضع الراهن وذلك اعتقاداً منها بأن أي تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مستلزمات التعلم التنظيمي

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي باعتباره في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة، يمكن تصور أهم شروط ومستلزمات التعلم التنظيمي بالإضافة إلى سبل مواجهة المعوقات التي تقف دون حدوثه. فالبيئة المحلية والخارجية دور مهم في تشجيع التعلم التنظيمي أو إعاقته، وللد من آثار هذه العوامل البيئية إن كانت معوقة، وضع البرامج والخطط الإعلامية التي تشخص آثارها السلبية وتعرف بمخاطرها وتحت الأفراد والجماعات والقوى الضاغطة والمنظمات الحكومية، لأنها تسهم في توعية الأفراد بوجوب اعتبار التعلم قيمة مجتمعية وحضارية أرادها الله سبحانه وتعالى لهذه الأمة حين جعل كلمة "اقرأ باسم ربك" هي أول كلمة تنزل من السماء على نبي البشرية وخاتم الرسل والأنبياء محمد بن عبد الله (ص). فالتعلم هنا إحدى القيم الرئيسية في الحياة، المتغيرة طالما أن الله قد مكن الإنسان بقدرات عقلية وأوكل إليه مهمة البحث والتحليل والتعليل لما حوله من ظواهر وموجودات.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص70.

وعلى صعيد المنظمات بدأت حلقات التفكير وحلقات الجودة الشاملة وفرق البحث العلمي ولجان التطوير، تحفز العاملين وتستقطبهم في عمليات التعلم وتبادل الخبرات من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات الدورية وحلقات النقاش وإصدار النشرات واستخدام الانترنت للاتصال بشبكات ومراكز المعلومات وتوفير السبل والفرص لجميع العاملين للتواصل وتنمية القدرات المعرفية وتوظيفها لصالح منظماتهم.

وللحد من آثار أية معوقات تواجه التعلم التنظيمي ولكي تستطيع المنظمات البقاء وتحقيق التميز من خلال التعلم التنظيمي، يوصي سينج وآخرون منظمات العصر بما يلي:<sup>1</sup>

- إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوءها يتم تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما يترتب عليها من عوائق.
- تشجيع وتحفيز العاملين على التساؤل والتحدي وعلى التشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة، للتحقق من مدى فاعليتها وملاءمتها لما هو متوقع حدوثه وحثهم على عدم التسرر على المشكلات والعقبات مهما كانت صغيرة.
- الخروج من عمليات التعلم التقليدي والبسيط والأحادي النظرة إلى عمليات التعلم الثنائي النظرة والمتجدد في الطرح، والتحرر من أية معطيات أو ممارسات مسبقة تعيق التحديث والحدثة أو تشدهم للعادات السابقة.
- التطلع إلى الاتجاهات والخطط الإستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية والترقيعية التي اعتادت عليها المنظمات التقليدية، والانتفاع على الفكر الوقائي والاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتجديد معالمه، بدلا من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من آثارها ومخاطرها.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص112.

ولا شك أن تمكين الموظفين هو أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة، ويساعد العاملين على التصرف بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات والسلطة الكافية وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة التي تمكنهم من التصرف بسرعة واتخاذ القرارات الملائمة، كما أن تفويض الصلاحيات للموظفين يعد أحد أساليب تدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بدوره على قدرات المنظمة ككل.<sup>1</sup>

لكن على الرغم من جميع هذه الآليات المقترحة للحد من أثر المعوقات التي تواجه عمليات التعلم التنظيمي، فهناك من يرى أن التقدم في هذا الاتجاه سيظل بطيئاً وأن العقبات أمام بناء منظمات متعلمة لن يسهل حلها أو يتم تجاوزها إن لم يكن ذلك مستحيلاً في العديد من الظروف والبيئات، خاصة وأننا لا نزال نفتقر إلى المقاييس والمؤشرات الدقيقة التي يمكن توظيفها لتقييم الجهود والخطوات الموجهة لبناء مثل هذه المنظمات، ومعرفة مدى التقدم الذي يحصل على صعيد الواقع عبر سلسلة زمنية محددة.<sup>2</sup>

ويمكن القول باختصار أن التعلم التنظيمي قابل للتطبيق في المنظمات في وقتنا الحالي وأنه مطبق في بعضها دون الوعي بذلك، وأن المنظمات التي تعمل باستمرار على تعزيز وتفعيل عملية التعلم التنظيمي سوف تطور ذاتها وتتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وذلك من خلال الاستفادة من خبراتها وتجاربها والقدرة على تغيير إستراتيجياتها بما يحقق أهدافها ويضمن بقائها في هذا العالم السريع التغير.

### المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم المنظمة ككل، كما تعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 113.

وتشير أدبيات التعلم التنظيمي إلى أنه لا يوجد نمط أو نموذج أو إستراتيجية محددة وثابتة، يمكن أن تتبناها جميع المنظمات في كل الظروف من أجل تفعيل عملية التعلم التنظيمي لتصبح منظمة متعلمة، حيث تطرقنا إلى مختلف المستويات، الأنماط والنماذج التي تطرق لها الباحثون في هذا المجال.

### المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي ( Kim 1993, Senge 1996, Dodggson 1994, Marquardt 1993)، 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.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: التعلم الفردي

معظم الأفراد قد مروا بتجارب مختلفة "التعلم" من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود المتلقي بعدد متنوع من المعارف والمهارات في الموضوع الذي يقوم بتلقينه لهؤلاء المتعلمين، هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال إظهار قدرة المتعلم على التذكر أو التحليل، من خلال التقارير أو الاختبارات التي يطالبها الأستاذ من هؤلاء المتعلمين، ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية. وعليه فإن عملية التعلم الفردي بهذه الصورة المبسطة تفسر أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Charlotte Fillol, Apprentissage et Systémique – Une perspective intégrée, Revue Française de gestion ,vol 149 ,2004,p36 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص684.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التعلم الفردي على أنه "ذلك التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين".<sup>1</sup> وهو أيضاً عبارة عن "طريق للوصول لهدف معين (حل المشكلات، أو الإجابة عن التساؤلات) مرتبط بما لدى الفرد من معرفة، للإجابة على مختلف التساؤلات".<sup>2</sup> وبالتالي فإن تعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتسابه معارف جديدة، كما قد يتعلم من خلال برامج تطوير الموارد البشرية والوسائل الأخرى مثل دراسة ومعرفة الذات ومن خلال التوجيهات التي تعطى للأفراد، ولكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك القدرة والرغبة على التعلم.

وبناء على كل ذلك فإن إستراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه الاستراتيجيات تضم أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد 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 فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

### الفرع الثاني: التعلم الجماعي

تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم، حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - مداخل وعمليات -، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص212.

<sup>2</sup> Widd Heethouli, Apprentissage et Méta-apprentissage individuels, Université Paul, 2007, P13.

موضوع التعلم التنظيمي، فهو يضم عددا من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة والمحادثات، المشاركة في صنع القرار وحل المشاكل والاستقلالية، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، وجمع الأفكار الإبداعية، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدرا مهما من مصادر التعلم للأفراد.

ويعتبر 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".<sup>1</sup> وهي أيضا عبارة عن "مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك"،<sup>2</sup> كما تعرف على أنها "أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات عمل". وبالتالي فإن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

ولعل من أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وعند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة نجدهم أناسا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة. لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم الجماعي يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الأعمال المطبعية، القاهرة، 2006، ص18.

<sup>2</sup> Smith Janet, An Ongoing Learning Dialogue : An Experiential Model in Progress, Empowerment in Organization Journal, 6(4), 1998, p119-123.



وبحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية وخارجية.<sup>1</sup>

ولقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على استخدام فرق العمل كشركة بوينج وشركة ماريوت وشركة موتورولا وشركة جنرال إلكتريك وجنرال موتورز، وطبقت التعلم الجماعي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والاستبصار وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التشغيل وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون في المستويات الإدارية العليا والتي تعمل على صياغة إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتوجه المنظمة إلى التعلم واكتساب المعرفة وغيرها من الأدوار القيادية.

ومن وجهة نظر ديناميكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظرا للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين:<sup>2</sup>

1- تأثير الجماعة على المنظمة: فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، حيث يحمل الأفراد في داخلهم مجموعة من القيم والأهداف والمصالح والقدرات الشخصية والتي تمثل هوية ذلك الفرد المستقلة، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق والعلاقات التي تربط بينهم يتكون للجماعة هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتمد صحة هذه الهوية على النوع الثاني من التأثير المعاكس.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، الرسول الحياني، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002، ص 43.

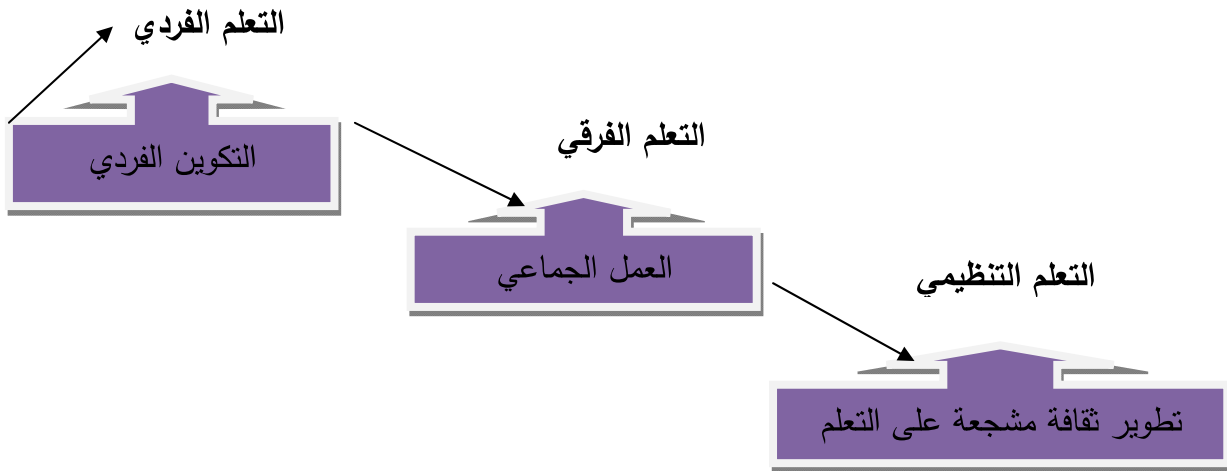
2- تأثير المنظمة على الجماعة: حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأنماط القيادة وخصائصها والبنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية التي توفرها.

### الفرع الثالث: التعلم على مستوى المنظمة

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وبالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها، والتساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد إلى المنظمة؟

وعليه فإن 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 والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً 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. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. والشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي.

الشكل (1): مستويات التعلم التنظيمي



Source :J-P Hefer et al, Management : Stratégie et Organisation, Librairie ; 4<sup>ème</sup> édition ; Septembre 2002, p399.

حيث يظهر الشكل السابق الترابط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي والذي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

ويمكن التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والمبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمة من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها والتي تم توثيقها وتخزينها في ذاكرتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلباً ضرورياً للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضماناً لحدوثه بل يظهر أحيانا أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي. لذا لا يمكن

<sup>1</sup> أبو خضير إيمان بنت سعود، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص 25.

اعتبار المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الأفراد في المنظمة، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة.<sup>1</sup>

ويتفق علماء التنظيم بأن التعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد، وأن التعلم التنظيمي خاص بكل منظمة ويعود ذلك إلى اختلاف خصائص المنظمات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها. والشكل الموالي يوضح أوجه الاختلافات بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

### الشكل (2): التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 685.

المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

إن من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر كثير الاضطراب والتغيير هو أن تتعلم كيف تتعلم، لهذا أوجد عدد من المفكرين كتابات متنوعة عن التعلم التنظيمي وكيف يمكن تطويره في سياق تنظيمي، ومن بين هذه الكتابات تصنيف أنماط للتعلم التنظيمي لأن ذلك لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح التعلم التنظيمي، وإنما سيلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في المنظمات المتعلمة، أي أن له بعد وظيفي يخدم في عملية فهم التعلم التنظيمي وإدارته في المنظمة، وباستقصاء أدبيات التعلم التنظيمي نجد أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي يمكن للمنظمات تطبيقها للتحويل إلى منظمات متعلمة، حيث يتفق أغلب الباحثين على تحديد أربع أنماط للتعلم التنظيمي هي كالتالي:

1- التعلم التكيفي:

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة،<sup>1</sup> أي أن المنظمة تتكيف مع تغيرات البيئة وذلك من أجل سد الفجوة بين الأهداف والنتائج وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى Marquardt أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة أو عندما تقوم المنظمة بتعديل الإجراء (السلوك) الممارس سابقا وتحليل النتائج المترتبة عليه وقياس الفجوة الحاصلة بينها وبين الهدف المرغوب الوصول إليه.<sup>2</sup> أي أن هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستتساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من أفضل ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم. ويتضمن هذا النمط من التعلم التنظيمي الأنواع التالية حيث يعتبر Argyris and Schon من أوائل المفكرين الذين أشاروا إلى هذا النوع من التصنيف:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ، مرجع سابق، ص252.

<sup>2</sup> محمد بن علي الرشودي، مرجع سابق، ص72.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد(2) جامعة الكوفى، 2009، ص100-102.

1-1- التعلم أحادي الحلقة:

في هذا النوع من التعلم يعمل أفراد المنظمة على تحسين الإجراءات (السلوك) دون التغيير في القواعد والقيم الحاكمة لسلوكهم،<sup>1</sup> حيث يتم بموجبه تعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب من نتائج ومخرجات، فهذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للأفراد فهم إما رضوا بما ترتب عن قراراتهم فيحرصون على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعتها، وإما أنهم لا يكونون راضين عنها فيتوقفون عن العمل بها، فالنتائج المتحققة هي التي تزودنا بالمعرفة وهذه المعرفة هي التي تضبط سلوكياتنا.<sup>2</sup> وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يعمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما يهدف إلى المحافظة على الوضع الراهن للمنظمة وضبطها مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

ومن أهم الأمثلة الواقعية لهذا النوع من التعلم نذكر منها: اكتشاف مفتشي مراقبة الجودة عيبا في المنتج فينقلون المعلومة إلى مهندسي الإنتاج الذين يقومون بتغيير مواصفات المنتج للتخلص من العيب، ملاحظة مديري التسويق أن المبيعات الشهرية قد انخفضت فيحققون في هذا الانخفاض من خلال البحث عن تفسير يمكن استخدامه لتصميم إستراتيجيات تسويقية جديدة تساهم في رفع المبيعات، أيضا إعداد الموازنات السنوية التي تتضمن تقديرات تخمينية عما يتوقع صرفه خلال السنة القادمة فإذا كانت النتائج قريبة مما هو متوقع فإن الموازنة تحافظ على أرقامها، وإن كانت غير واقعية فيتم تغييرها على أساس التجارب السابقة،<sup>3</sup> في هذه الأمثلة يقوم أفراد المنظمة باكتشاف الأخطاء وتصحيحها حيث أن هذه التجارب التي تنتج خلال عملية التعلم تقوم بالمحافظة على قدر معين من الثبات للمنظمة، والذي حتما سينعكس سلبا على المنظمة كونها ستعمل فقط على التحسين دون العمل على استشراف المستقبل لمعرفة المستجدات التي غالبا ما تكون مغايرة تماما لما تعيشه من ظروف ومستجدات.

<sup>1</sup> Bruce Britton, L'apprentissage Organisationnel dans les ONG: Créer le motif, les moyens et l'occasion, INTRAC, 2005, P 349 .

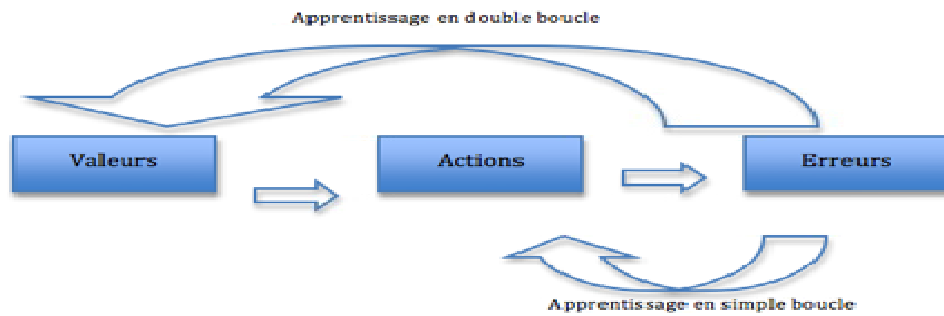
<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص92.

<sup>3</sup> جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة (مركز البحوث)، المملكة العربية السعودية، 2005، ص201.

2-2- التعلم ثنائي الحلقة:

يعد هذا النوع من التعلم أكثر شمولاً من التعلم الأحادي الحلقة حيث أن المنظمة لا تقف عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فقط بل يتعدى ذلك إلى البحث عن أسباب هذه المشكلات والقرارات البديلة التي تحول دون وقوعها من خلال إعادة التفكير في السياسات والأساليب التي سببت حدوث هذا النوع من المشكلات سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء. بمعنى أن عملية التكيف مع الظروف المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير إستراتيجيات جديدة وتعديلات جوهرية في المنظمة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والإستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها.<sup>1</sup> والشكل (3) يوضح التعلم الأحادي والثنائي الحلقة.

الشكل (3) التعلم الأحادي والثنائي الحلقة



Source : Chris Argyris, C. « Savoir pour agir et surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel ». Editions, Paris, 1995.

والجدول التالي يقف عند أهم الاختلافات بين نمط التعلم بحلقة بسيطة و بين نمط التعلم بحلقتين.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص74.

الجدول رقم (1): خصائص التعلم أحادي وثنائي الحلقة

أنماط التعلم التنظيمي	حلقة مفردة	حلقة ثنائية
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتولد من التكرار.</li> <li>- يقوم على الروتين.</li> <li>- محيط متحكم فيه.</li> <li>- نجده في كافة المستويات التنظيمية.</li> <li>- يسمح بتكليف المهام، القواعد والهيكل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتولد نتيجة استعمال المعرفة.</li> <li>- لا يقوم على الروتين.</li> <li>- محيط غير أكيد.</li> <li>- يتولد في المستويات العليا في الهرمية التنظيمية.</li> <li>- يتعلق بتطوير هيكل وقواعد مختلفة.</li> </ul>

Source : Sandra Charreire, L'Apprentissage Organisationnel : Quand Les Expériences Centres Côtient Les Expériences Délocalisées, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille ,Mars 1996, P5.

3-3 التعلم ثلاثي الحلقة:

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي وثنائي الحلقة، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning)، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراساتها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هيكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب والطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب وعمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم

<sup>1</sup> طارق حسن محمد الأمين، مرجع سابق، ص 251



يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية الموجودة بين التعلم أحادي الحلقة والثنائي والثلاثي والتي تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

• يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.

• أما التعلم الثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل لمعايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.

• ويحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم.

وإجمالاً يمكن أن نقول إن التعلم الثنائي والثلاثي يهتمان بلماذا وكيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط والإستراتيجيات، في حين يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

### 2- التعلم التنبؤي:

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، كما يقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 76.

والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي.<sup>1</sup>

وللتمييز بين التعلم التكيفي والتنبؤي نجد أن التعلم الأول يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات واستعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في تعلمها.

### 3- التعلم التفاعلي:

ظهرت فكرة التعلم التفاعلي في الأربعينيات من القرن العشرين وانتشرت بعد ذلك عالمياً، حيث يشير إلى التعلم عن طريق العمل، فمن خلاله يحدث التعلم في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي تنتج من خلال التفاعل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية.<sup>2</sup> ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية أن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معاً ويناقشون قضايا عامة، وبالتالي هو عبارة عن طريقة لتطوير العاملين بالمنظمة من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات التي تعد بمثابة وسيلة للتعلم، ويرى Reveans أنه عبارة عن طريقة للتعلم تتطلب من كل فرد أن يعرض مشكلة من مشكلات العمل الواقعية التي لم يقترح نحوها أي إجراء بعد ويتم مناقشة المشكلة بواسطة الفريق بحيث يقدم كل واحد رؤيته واقتراحاته لحلها بناءً على خبراته وتجاربه السابقة.<sup>3</sup>

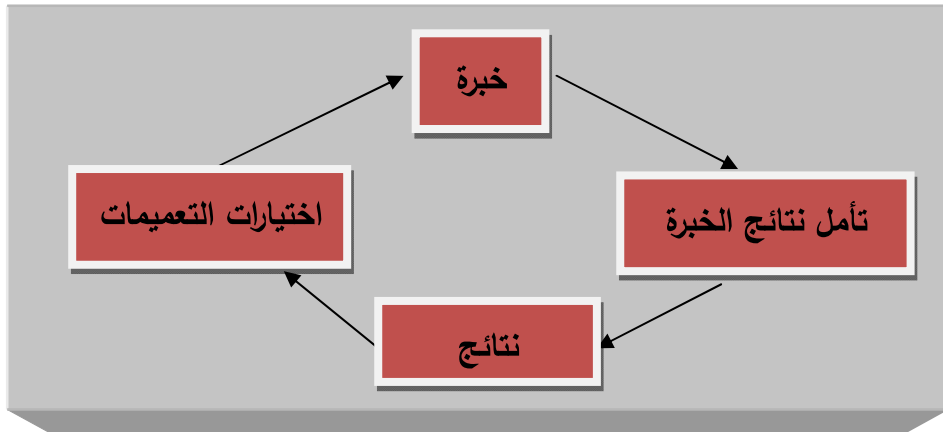
وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يفترض أنه لا يوجد تعلم من دون عمل يجعل الفرد ينمي قدراته ومهاراته من خلال تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في حل المشكلات ومن تأملهم لخبرات بعضهم البعض.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 78.

الشكل (4): التعلم التفاعلي عن طريق العمل



المصدر: أبو خضير ايمان بنت سعود، مرجع سابق، ص40.

#### 4- التعلم الجماعي:

يتطلب هذا النوع من التعلم عددا من القدرات مثل حل المشكلات، التجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجديدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة كل هذا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

وبذلك فهو ينطلق من فكرة أن كل فرد عبارة عن صانع للمعرفة من خلال عملية التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المنظمة، لذلك فإن فريق العمل ضروري لتحسين صنع القرار الفردي وتحويل المعرفة من فرد إلى آخر، لذلك فإن صانع المعرفة له أهمية خاصة في المنظمة التي تعمل على تحقيق التوازن بين التعلم وتوظيفه وبين بناء خبرة جديدة، وتحسين خبرات موجودة.

وبوجه عام يمكن القول إن التعلم التنظيمي يتحقق من خلال اكتساب المعارف والمهارات من الخبرات المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأفضل خبرة، لكن يضل لإسهامات المفكرين دور هامهم في هذه العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص98.

وبلاحظ من خلال مختلف التصنيفات أن المنظمات كلها تتعلم وتوسع من أجل التعلم ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلاً إلى قيم حقيقية، كذلك أن المنظمات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين، لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد المنظمة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس عملها. إضافة إلى ذلك فإن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها المنظمات ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة، وبما أن التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم التنظيمي تظل مستمرة لا تتوقف أبداً.

### المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي

على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي في الوقت الحاضر إلا أنه لا يوجد نموذج أو نظرية منفق عليها بين العلماء والباحثين يمكن الأخذ بها فيما يتعلق بالمكونات الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي وأهم المراحل التي تمر بها، وهذا يعود إلى النظرة المختلفة التي ينظر إليها مختلف الباحثين لعملية التعلم التنظيمي، لذلك تعرضنا إلى مختلف هذه النماذج بهدف أخذ لمحة مهمة عن أهم عناصر التعلم التنظيمي وآلية تطبيقه.

#### أولاً- نموذج التعلم التنظيمي لروبي وساليس 1994 (Robey and Salis)<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج بوصف العمليات والمكونات الأساسية في التعلم التنظيمي والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في الذاكرة التنظيمية، تنقيح المعلومات الموجودة في الذاكرة حيث تتفاعل هذه المكونات في الذاكرة التنظيمية والتي تعتبر المحور الرئيسي في هذا النموذج.

#### 1- الذاكرة التنظيمية:

تعتبر الذاكرة التنظيمية المحور الأساسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، حيث أن كمية وقيمة الموجودات المعرفية في المنظمة يمكن لها أن تكون الذاكرة التنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المفهوم المركزي كونها تقوم بوصف مستودع المعرفة التنظيمية، أما بخصوص مفهوم الذاكرة التنظيمية فلا يمكن

<sup>1</sup> محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 2، 2001، ص55.

الخروج بمفهوم متكامل في الوقت الحاضر لكونه مازال موضوعاً حديثاً يحتوي على العديد من وجهات النظر ومجمل القول يمكن تعريف الذاكرة التنظيمية على أنها "عبارة عن عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزائه مكون من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف تخزينها وصيانتها ونشرها واسترجاعها عند اتخاذ القرارات".

فالذاكرة التنظيمية تعمل على زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر له، وللحفاظ على الذاكرة التنظيمية فإنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف حيث أن الأعمال التي أنجزتها، وبالتالي تقوم بعملية التعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يمكن له أن يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة فلا تعلم بدون ذاكرة تنظيمية.<sup>1</sup> كونها تؤدي بدورها إلى وجود نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة الذي يؤدي إلى نقل الخبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى إلى العناصر الجديدة فيها لهذا فإن الأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمي أو التفاعل غير الرسمي بين الأفراد.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الأفراد داخل المنظمة يتعلمون كيف يشتركون في نفس الهوية التنظيمية وعلى تبني الصورة العرضية بالإضافة إلى العمل على مسايرة نفس الروتين التنظيمي وكل ذلك تمثل مكونات الذاكرة التنظيمية. وفيما يلي شرح بشيء من التفصيل لمكونات الذاكرة التنظيمية:<sup>2</sup>

❖ تشير الهوية التنظيمية إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة ومهمتها ومجال نشاطها والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة، هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات خاصة وإن كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص155.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص287.

❖ أما بالنسبة للصورة العرضية فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب عن هذه التصرفات من نتائج، لذلك فإن رضا الزبون هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءاً من الصورة العرضية، إن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تبقى لفترة طويلة وخاصة عندما تحقق المنظمة النجاح من خلالها، لكن بمجرد حدوث بعض المشاكل في المنظمة فإن الأفراد في المنظمة يعيدون النظر في هذه المعتقدات ويحاولون البحث عن معتقدات أخرى تمكن المنظمة من الخروج من الأزمة التي تمر بها.

❖ وأخير الروتين التنظيمي الذي يمثل العنصر الأخير في الذاكرة التنظيمية، حيث يمثل مجموعة من المعلومات تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عند انجاز المهام، فهذه المعلومات تشبه إلى حد ما العادات لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية تؤدي دوراً كبيراً في اختصار الإجراءات لإنجاز المواقف الحالية وذلك من خلال المواقف السابقة المشابهة أو القريبة منها.

## 2- اكتساب المعرفة:

تعتبر عملية اكتساب المعرفة من الإستراتيجيات الإدارية الهامة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، حيث تمثل عملية التعلم من التجارب من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدراً للتعلم في المنظمة وهي عبارة عن عملية منظمة للبحث عن معارف جديدة واختبارها والتي قد تستخدم في حل مشكلة معينة.<sup>1</sup> ولكي تتمكن المنظمة من الحصول على معارف ومعلومات جديدة والعمل على الاستفادة منها يعتمد على عدة عوامل متمثلة في الآتي:

- استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات حيث أن مثل هذه التجارب تتيح لها فرصة التعلم وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء.

<sup>1</sup> Garvein David, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 71, Issue (4), 1993,P78-92 .

- تسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، كون ذلك سوف يسهل تبادل المعلومات وإثرائها.

إلى جانب القيام بالعديد من التجارب والمحاولات، فإن إمكانية المنظمة في التعلم تتأثر أيضا باختيار وتعيين الأفراد العاملين فيها وذلك من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة وتدريبها بما يؤدي إلى توسيع قاعدة المعارف التي تزيد من حجم ذاكرة المنظمة، يعد هذا الجانب أقل خطورة من عملية إجراء المحاولات لكن لا تستطيع المنظمة دوما استقطاب الكفاءات والمهارات بشكل مستمر.

وبالتالي فإن عملية اكتساب المعارف تعد عنصرا مهما في عملية التعلم التنظيمية، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة مما يحتم على المنظمة الاهتمام أكثر بهذه العملية وتسخير جميع الإمكانيات التي تسهل عملية اكتساب المعارف وتعزيزها.

### 3- تسهيل وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة:

إن بداية الاستغلال الجيد للمعارف المكتسبة من طرف المنظمة يبدأ من عملية تصنيف وتنسيق هذه المعارف، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إليها متى ما احتاجوا إليها، لذلك على المنظمة أن تجتهد في الاحتفاظ بالمعارف والمهارات التي تستقبلها يوميا وهذا لكي لا تضيع ، من جهة أخرى فإنه ليس المهم فقط الاحتفاظ بهذه المعارف ولكن إيجاد طريقة تسهل عملية الوصول إليها من طرف أعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى عملية التدريب، لهذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعارف والاستفادة من مجموع الخبرات في اتخاذ القرارات والعمل على نشرها وتجسيدها في الممارسات بشكل منظم.

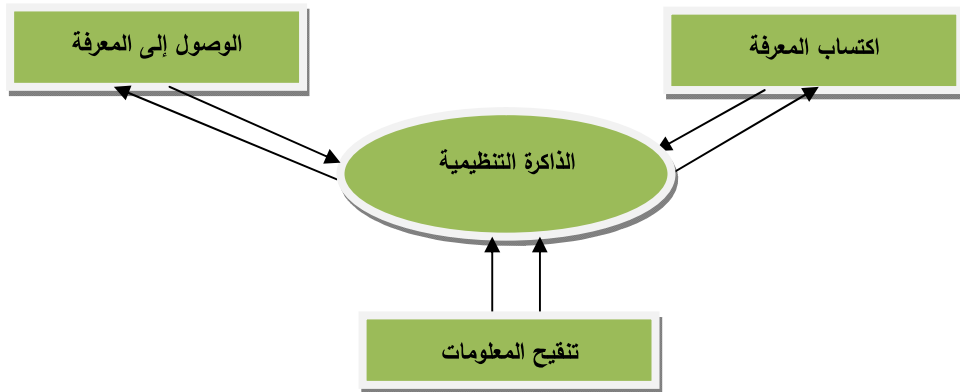
أما بالنسبة لمكان تواجد هذه المعارف وكيفية استرجاعها بالنسبة لجميع المنظمات فلا يوجد صيغة محددة لذلك، وهذا راجع إلى الخصائص التنظيمية والثقافية التي تتسم بها كل منظمة، لكن غالبا ما نجد جميع المعارف المكتسبة مدونة في مختلف الوثائق الرسمية سواء كانت لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، ثقافة الشركة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي إستراتيجيات وسياسات المنظمة، بل من الممكن أن تتواجد هذه المعارف في الإطار الجغرافي

والتنظيمي للمنظمة والعلاقات القائمة بين أعضائها ومعايير الأداء الموجودة فيها وبشكل عام ثقافة المنظمة التي تعد جزءا مهما من ذاكرتها.

#### 4- تنقيح المعارف الموجودة في ذاكرة المنظمة:

إن مراجعة وتنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها سابقا، وإنما يجب ضرورة تحديثها ومقارنتها بالمعلومات القديمة، حيث أن الاحتفاظ بالمعلومة القديمة والجديدة في آن واحد قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة، ولربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعيا لعملية التعلم التنظيمي.<sup>1</sup> مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تؤدي إلى ما يطلق عليه حلقة التعلم الثائية، وهي العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتبني أساليب جديدة في العمل، كما أن عملية تنقيح المعارف والمعلومات لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق عملية منطقية منظمة يتم من خلالها الربط بين الأسباب والنتائج وبخاصة ما يتعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة، والتي يمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح عناصر نموذج عملية التعلم التنظيمي:

الشكل (5): مكونات نموذج عملية التعلم التنظيمي



المصدر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 282.

<sup>1</sup> محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص 77.

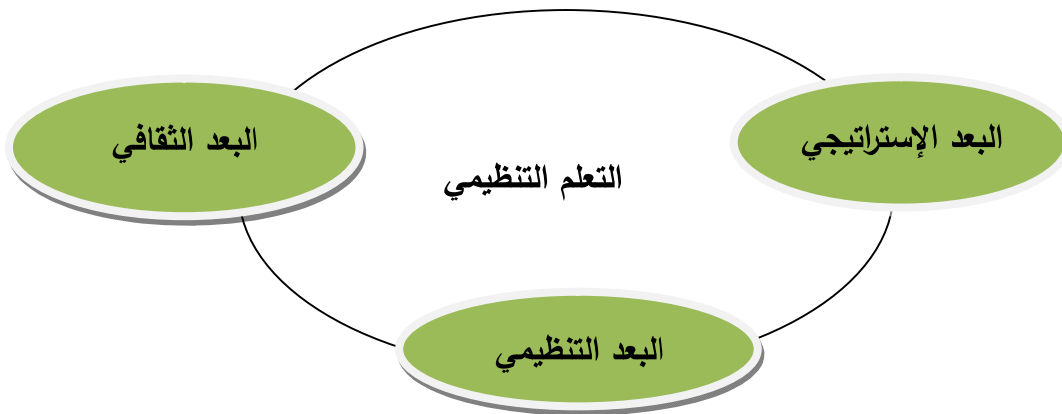
<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 292.



ثانياً- نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدق وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن خلال هذه القدرات التعليمية تتحول هذه المنظمات إلى منظمات قابلة للتعلم، وتشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية ممارستها، وقد تم الاعتماد في هذا الجانب على دراسة كل من ماركرت وزميله راينون (Marquardt & Reynolds) 1994 و دراسة دننون وزميله جوه (Denton & Goh) بحيث ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة عملية التعلم التنظيمي.

الشكل (6): أبعاد ممارسة عملية التعلم التنظيمي



المصدر: ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 73.

حيث يقوم هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الإستراتيجي)، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي).

وعليه يمكن إيجاز أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناديا حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 74.

أولاً- البعد الإستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

ب- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

ت- إستراتيجية التعلم: أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ثانياً- البعد التنظيمي: ويحتوي على العناصر التالية

أ- العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء المنظمة وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة إلى التغيرات، مما يؤدي ذلك اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي، وأهم من ذلك فإنه سيتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتداول في المنظمة.

ب- الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطى العاملين الحرية في التجريب والابتكار ، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كونه يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية

والرقابة المشددة في بيئة العمل بحيث تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

ت- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المنظمة: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل، كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.

ثالثاً- البعد الثقافي: ويتكون من

أ- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء.

ب- البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال التحسينات في أساليب العمل، ومكافأة الأفراد المبدعين.

ت- الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعليم غالباً ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

إن مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم مركب من مصطلحين المنظمة والتعلم، حيث لكل منهما خصوصيته وأهميته في إيجاد الآخر، بناءه والتأثير في محتواه، فالمنظمة هي تلك الأداة المستخدمة من

قبل الأشخاص لتنسيق أفعالهم ومهامهم للحصول على الشيء المرغوب فيه، أما التعلم فهو ذلك التغيير في السلوك أو الأداء الذي يحدث كنتيجة للخبرة، وعليه فقد ساهم الربط بين المفهومين في ظهور مفهوم إداري جديد هو المنظمة المتعلمة.

حيث يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة، وتمارس المنظمات نشاطها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات. على الرغم من أنها تعلم جيدا أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما يعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها.

ولتوفير خلفية نظرية عن المنظمة المتعلمة تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاثة جوانب مهمة تمكن منظمات تقليدية من التحول إلى منظمات متعلمة. ويركز الجزء الأول منها على ماهية المنظمة المتعلمة، أما الجزء الثاني فإنه يركز على نماذج بناء المنظمة المتعلمة، الجزء الثالث يتناول بناء المنظمة المتعلمة.

### المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة **Learning Organization** منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال (Argiris & Schon; 1978) عن التعلم التنظيمي (**Organisational Learning**)، كما تمتد جذورها إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، لكن منذ أواخر الثمانينات برزت فكرة المنظمة المتعلمة في أدبيات البحوث الإدارية التي أنجزها العديد من الباحثين أمثال (Hayes، Whell Wright، ، Burgoyne، Pedler سنة 1988) في الولايات المتحدة، والذين طوروا فكرتهم التي كان لها تأثير قوي خلال نظريات التعلم. وكانت نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة مع نشر الباحث الأمريكي بيتر سنج (مدير مركز بحث **Massachusetts Institute Of Technology**) كتابه سنة 1990 المعنون بـ "**The fifth Discipline**" هذا الباحث الذي قام بإدماج عدة مصطلحات في إطار التعلم التنظيمي للمنظمة تركزت حول الضوابط الخمس، هذا ما زاد في الاختلاف

المتواصل حول هذا الموضوع، فهناك دائما نوع من الالتباس الاصطلاحي، وبالتالي أدى بالباحثين إلى اعتبار أن موضوع المنظمة المتعلمة لا يزال في طور الدراسة.

وبالتالي فقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتخصصاتهم.

### الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

توجد صعوبة كبيرة لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة، فحسب المفكرين فإنه توجد خمسة تصنيفات لمفهومها: منها مفاهيم فلسفية، وحركية، وتربوية، وتكيفية، وعضوية. أضف إلى ذلك فإن الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة بيتر سينج قد بين مؤخرا أنه لا أحد يستطيع أن يضع مفهوما معياريا محددًا للمنظمة المتعلمة، في حين يرى مفكرون وباحثون آخرون أن مفهوم المنظمة المتعلمة وإن لم يكن بالإمكان تحديد مفهوم معياري فهو مفهوم بلاغي أكثر من كونه فعليًا، يركز على الطموح أكثر من بيان الهدف، مثل هذا التركيز على التعابير اللفظية بدون المعلومات عن العملية والمدخلات للحصول على النتائج يعني ترك المنظمة بدون هضم كامل للمفهوم.<sup>1</sup>

وضمن هذا الإطار يرى الباحث سنج (1994) أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وأن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتمادًا على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح قدر من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2006، ص32.

<sup>2</sup> Drejer, (2000), Organizational Learning and Competence development, Vol. 7 No.4, p 206-207.

أما Pedler (1991) مؤلف كتاب الشركة المتعلمة (Company The Learning) فيرى أن هذه المنظمات تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات، ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين:<sup>1</sup>

- 1- ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة.
  - 2- التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بأساسيات المنظمة وإستراتيجياتها.
- ويتفق معهم كارفن وهو أيضا من الباحثين البارزين في هذا المجال، فيؤكد أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية ليعكس سلوكها متطلبات التكنولوجيا الجديدة.<sup>2</sup> ويلخص بيرلسون (Birleson,1996) تعريفه للمنظمة المتعلمة بالقول : أنها المنظمة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف ، سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المنظمة.

من جهة أخرى ينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (Dewar & Whittington) في تحديد المنظمة المتعلمة بأنها زيادة قدرات المنظمة على التنبؤ والتكيف والتحول للتلائم مع طبيعة بيئتها السريعة التغير. لأن جوهر خصائص المنظمة المتعلمة هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغير ليكون أعضاؤها أكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر.<sup>3</sup>

كما عرف (Brooks, 1992 & Mallet, 1995) المنظمة المتعلمة على أنها نوع من النظام الذي يشجع التحول عن طريق عملية التعلم ويشجع التعلم التحويلي الذي يحدث من خلال العمل على

<sup>1</sup> Pedler, M.J., Boydell, T., Burgoyne, J.C., (1991), The Learning Company, McGraw-Hill, London, 1995;23

<sup>2</sup> Garvin D, Building a Learning Organization, HBR, vol (5), No 49 ; 24-31,p80.

<sup>3</sup> أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص15.

تشخيص المعارف الضمنية والصريحة في المنظمة وانفتاحها أكثر على التغيير.<sup>1</sup> وأوضح (Maarqwrdt,2002) أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج. واعتمد (Bleed,2004) في هذا الإطار على مصادر التعلم لتعريف المنظمة المتعلمة ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية.<sup>2</sup>

يستنتج من مجموعة التعاريف السابقة، أنه رغم تباينها في تحديد المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة "بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها من خلال تبني التعلم المستمر، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات والأساليب".

وقد نبه العديد من الباحثين إلى أن المنظمات تخطئ في اعتبار أن التعلم نهاية للمنظمة المتعلمة باعتبار أن التعلم يولد معارف جديدة لكن هذه المعارف ليست وحدها كافية لخلق المنظمة المتعلمة فهذه المعرفة يجب أن تكون مطبقة لتحسين أداء نشاطات المنظمة. حيث يتطلب لبناء منظمات التعلم جهود مستدامة وهادفة وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر، من خلال الرؤية والقيم والاتصالات واختبار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها،<sup>3</sup> أما بالنسبة للعناصر الأساسية التي تميز

<sup>1</sup> محمد مفضي الكساسبة، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير - دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10) العدد (1)، 2008، ص 16.

<sup>3</sup> كامل محمد الحوارجة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، ص 7.

المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية فقد تباينت الآراء حولها، فهناك من يحددها بالعناصر الخمس التالية:<sup>1</sup>

- القوى الدافعة (Driving Forces) التي تحث وتلح على التحصيل والتعلم المعرفي وعلى التطبيق والتكيف.
- تحديد الغرض (Finding Purpose) الذي من أجله يتم اكتساب وتوظيف التعلم.
- التساؤل المستمر (Questioning) حول التحديات التي تواجه التعلم وتعيق تطبيقه.
- التمكين (Empowerment) وبموجبه توفر كافة مستلزمات التعلم وظروفه.
- التقييم (Evaluation) للتأكد من أن متطلبات التعلم وأغراضه قد تم استيفاؤها.

أما فيما يخص العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي فإنه يوجد اختلاف بينهما رغم الارتباط اللفظي والموضوعي بينهما، ويمكن شرح هذا الفرق من خلال التعاريف السابقة التي تشير إلى أن مفهوم منظمات التعلم يتعلق بالمنظمة التي تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية، في حين يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالأساليب والطرق المستخدمة في التعلم، أيضا تعبر منظمات التعلم عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى للتعلم وبالتالي التعرف عليها يتطلب حصر بيئة التعلم فيها والتركيز على ما يتم تعلمه في المنظمة كوحدة واحدة (What)، أما التعلم التنظيمي فيعبر عن عملية التعلم ومجموعة التصرفات المرتبطة بها، أي ما تقوم به المنظمة بمعنى أن التعلم التنظيمي يتطلب تحديد كيفية حدوث التعلم وآلياته (How)، وبالتالي فهو يمثل أحد العناصر التي تسهم في إيجاد المنظمات المتعلمة. وبهذا فإن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمات متعلمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 680.



الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

تعددت الخصائص التي تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات، حيث يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، والسمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة.

حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها وتخزينها وتوثيقها ثم تفسيرها وتوثيقها. في حين ترى دراسات أخرى<sup>1</sup> أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكل التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية. من جهة أخرى حدد كل من (Pitts & Lie 1996) خصائصها في أنها تلك المنظمة التي تعمل على تدوير والنقل المستمر للمسيرين على الوظائف المختلفة، التدريب المستمر للعاملين، القرارات اللامركزية قدر الإمكان، التشجيع على مزج الخبرات المختلفة، قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها، الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة.<sup>2</sup>

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة لكن يمكن القول أن المنظمة المتعلمة عبارة عن نموذج تنظيمي مبني على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، بحيث يؤكد هذا النموذج مبادئ الشمولية وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح بالإضافة إلى تسهيل عملية التعلم. كما توصف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى، وتمتاز بشعور العاملين فيها بأنهم يقدمون

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 114-119.

<sup>2</sup> ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2004، ص 6.

عملا لصالحهم، وأنهم معنيون بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية والعمل بشكل جماعي أفضل من العمل منفصلين، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف.

### الفرع الثالث: العوامل التي أدت إلى ظهور المنظمة المتعلمة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود عدد من المبررات المؤدية إلى التسابق بين المنظمات لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى أن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لكي تسير بشكل أفضل متغيرات البيئة، محاولة الاستجابة لطموحات زبائننا، وأن المنظمات التي تتعلم أسرع سوف تكون أقدر على التكيف وعلى تحقيق مزايا إستراتيجية في التنافس المحلي والعالمي. وفيما يلي أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة وجود المنظمة المتعلمة:<sup>1</sup>

➤ حرص المستهلكين في عالم اليوم على جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها وعلى خفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد. وهذا لن يتحقق للمنظمات إلا بتوظيف كل طاقاتها بحثا عن أحدث الطرق والأساليب العلمية المستخدمة.

➤ التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها عبر مختلف الوسائل وخاصة بعد انتشار شبكات الانترنت العالمية وقيام مراكز وبنوك المعلومات بتقديم خدمات بمجرد الطلب، فالمعرفة أصبحت ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق والابتكار في المنتجات.

➤ العولمة الاقتصادية والسياسية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على النظم والحكومات بوجوب تحسين الأداء وإعادة هيكلة المؤسسات، والأخذ بالاصطلاحات وتطبيق المعايير والمؤشرات الدولية لتطبيق الجودة نظم الإيزو كشرط للحصول على المزايا المتمثلة بالمنح والقروض والمساعدات الدولية وإعادة جدولة القروض أو إضفاء فوائدها.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 120-121.

➤ تحسن المستوى العلمي للموظفين وتزايد أعداد الحاصلين منهم على شهادات الماجستير والدكتوراه، واتساع نشاطات البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، قد أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والعلم ومشاركة العاملين في برامج التعلم المستمر، والتعلم عن بعد وإكمال دراساتهم العليا.

➤ تغير أساليب العمل تغييرا جذريا فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا، كما انتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات، إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين، أي أن المنظمات انتقلت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

وعليه فإن اجتماع هذه العوامل، تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين أفرادها، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجا خاصا لممارسة عملية التعلم.

#### المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، ومن هنا بدأ التركيز على بناء المنظمات المتعلمة التي هي عبارة عن هيكل وأنظمة وسياسات وإجراءات وسلوك وأهداف من الواجب النظر إليها بنظرة شمولية، فقد تنبعت هذه المنظمات إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء هذا النوع من المنظمات، من خلال تبني وتطبيق الإستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، ولتحقيق ذلك فقد تطلب من المنظمات إعادة التفكير في جميع الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية للوصول إلى التكامل الذي يدعم سير تلك العمليات بشكل أكثر فعالية.

من جهة أخرى فإنه لا يوجد تعريف محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحول إلى منظمة متعلمة، بحيث نجد العديد من النماذج لبناء المنظمات المتعلمة تعكس وجهة نظر واضعيها

وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض مفصل لأهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية، التي تمكنا من الحصول عليها.

### الفرع الأول: نموذج ماركردت Marquardt

توصل ماركردت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في: التعلم والتنظيم والمعرفة والتقنية. وينطلق ماركردت في هذا النموذج من فكرة أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، كما هو موضح بالشكل

الموالي، يليه تفصيل لهذه الأبعاد:<sup>1</sup>

#### الشكل (7): أنموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة



Source : Marquardt, M. J« Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements For Corporate Learning », Palo Alto, USA : Davies-Black Inc. Publishing,(2002), p24.

#### 1- نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة

مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 100-110.

التعلم في المنظمة، حيث يتضمن هذا النظام على ثلاثة عناصر متمثلة في: مستويات التعلم، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.

2- **مكونات نظام التنظيم:** يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية متمثلة في: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروؤوسيههم ومنظماتهم.

3- **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة توازنها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض ومن دونهم لن يتحقق أي انجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب هذا ضرورة الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم، من خلال جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة، وذلك من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارة والخبرات والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات. ويشمل نظام الأفراد بالمنظمة المتعلمة كلا من القادة والموظفين والأفراد والمؤسسات بالمجتمع المحلي، والعملاء والموردين، شركاء العمل والمتحالفين.

4- **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، حيث تعد إدارة المعرفة هي القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة، ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، اكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها، والعمل على تطبيقها. وهذه العمليات التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.<sup>1</sup>

5- **نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 24.

بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشمل النظام على الأدوات الالكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

### الفرع الثاني: نموذج رندج (Redding)

تمكن الباحث رندج عام (1997) من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، ويقترح الأنموذج دليلاً لتقييم المنظمة المتعلمة، مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الإستراتيجي في نبرفيل (Naperville) بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة حيث يقترح الأنموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقييم، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقييم، على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تبني قدراتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات ( الرؤية، الإستراتيجية، القيادة، الإدارة، الثقافة البناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.

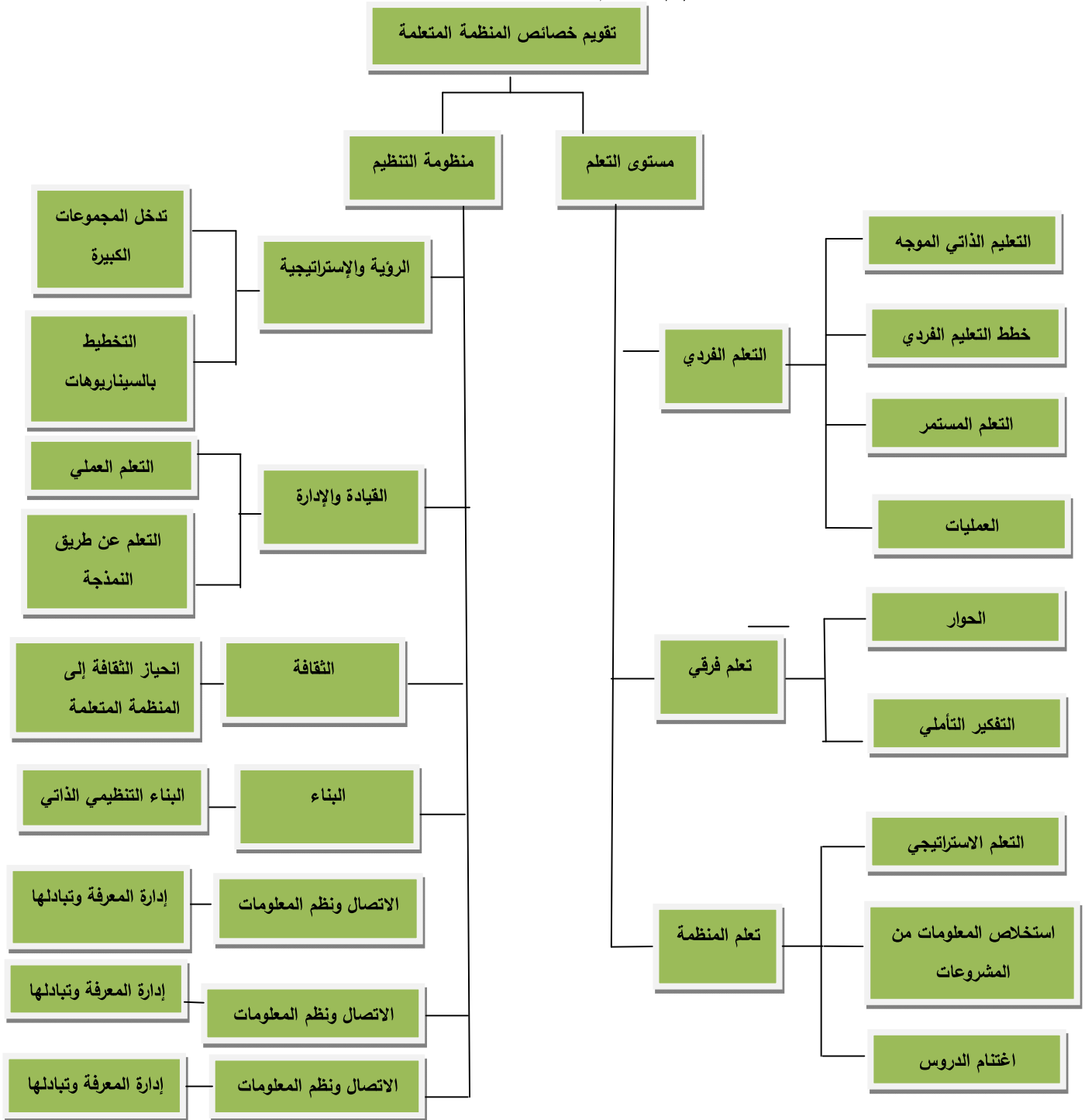
2- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد المعرفة، وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

إن أدوات تقييم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص. ويتضمن الأنموذج ست خطوات هي: تحديد الهدف والفائدة، اختيار أداة التقويم ومنهجيته، إدارة التقييم واكتشاف النتائج، تطوير إستراتيجية المنظمة، تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة، تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة. إن الغاية الرئيسية من تقييم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة متعلمة، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، مع وضع خطة التدخل وتنفيذها وتقييم خصائصها. ومن أهم تلك المجالات: توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة،

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص 25.

تفعيل التجديد والابتكار، تشجيع الحوار والفهم والمشاركة والرؤى التي تحدها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة. والشكل الموالي يوضح تقييم خصائص المنظمة المتعلمة.

الشكل (8): تقييم خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص26.

الفرع الثالث: نموذج سنج (Peter Sene)

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سنج عام 1990 الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة بعد صدور كتابه الضوابط الخمس (The Fifth Discipline) والذي اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفارد عام 1997 من أهم الكتب التطورية في عالم الإدارة، ثم قدم سنج أيضا كتابه المدارس التي تتعلم وهو كتاب ميداني تطبيقي تم فيه بيان مجموعة من الأمثلة عن المدارس التي طبقت مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة، فقد وضع سنج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون عليها المنظمة المتعلمة، وهذه الضوابط هي:

1- التفكير النظامي (Systems Thinking):

ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا ومنقحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق بالعلاقة الوظيفية بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن مع إعطاء العاملين فرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم كذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية، وبالتالي هو عبارة عن مقدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات المتشابكة في عملية التعلم ضمن مجموعة ضوابط تنظيمي تربطها أسس وقوانين وإجراءات محددة تساهم في إحداث التغيير المطلوب في العملية التعليمية والتي تبنى على اتخاذ قرارات هادفة ومحددة.

فالتفكير النظامي عبارة عن منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها، وللتفكير النظامي تطبيقات عملية في الواقع العملي وهو مطبق قديما، فهو يعتبر وسيلة مهمة من وسائل تعلم الأفراد.

2- التمكن الشخصي (Personal Mastery)

وهو عبارة عن قدرة المسيريين والعاملين على نقل المعرفة والقيم والاتجاهات المرغوب فيها، وتجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل عملية التعلم من خلال توفير برامج وأنشطة تساهم في تنمية هؤلاء العاملين مهنيا ودعم عمليات التعلم الفردي والجماعي.



### 3- النماذج الذهنية (Mental Models):

هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات والصور الذهنية والاتجاهات التي يملكها العاملون في المنظمة والتي تكون راسخة في أعماقهم، مما تساهم في التأثير الإيجابي على ممارساتهم لأعمالهم.

### 4- التعلم الجماعي (Team Learning):

العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، والتي تهدف إلى صب المهارات الفكرية لدى الأفراد في فكر حواري جماعي كي تتمكن فرق العمل من تطوير مستويات ذكائها ومهاراتها وهي تفوق مجموعة المهارات والمواهب للفرد الواحد.

### 5- بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision)

وهي الصورة الجماعية التي يملكها العاملون في المنظمة لما ستكون عليها منظماتهم في المستقبل من خلال تطبيق مجموعة من الضوابط التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن الاستفادة من الرؤى عن طريق تكوين مجموعات نقاش باستخدام شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية. ولقد أوضح سنج وزملاؤه (2000) أن هذه الضوابط تشكل برنامجاً طويلاً المدى يمارسه الأفراد والجماعات في المنظمة من أجل تحسين قدراتهم التعليمية.

### الفرع الرابع: نموذج العتيبي

انطلق العتيبي من أن مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح في العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد التغييرات الإدارية القابلة للتطبيق لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة يرغب في بنائها كثير من القادة في الدول النامية.

وتوصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمات كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملان مؤثران في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة. أطلق العتيبي عليه

نموذج تقييم المنظمة المتعلمة، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقييمها في ضوء الثقافة الاجتماعية للمملكة العربية السعودية من حيث المعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم، ليكون مناسباً للمنظمات السعودية ونظامها التعليمي.

يتضمن النموذج الذي أعده العتيبي ثلاثة نظم رئيسية وأربعة عشر متغيراً والذي يؤكد على ما يلي:<sup>1</sup>

1- **نظام المنظمة Organizational Systems**: ويتضمن ثمانية متغيرات متمثلة في الهوية، الرؤية،

الإستراتيجية، الهيكل، النظم والأساليب، الموظفين، المهارات، الأهداف الرئيسية.

2- **نظام التعلم Organizational Learning**: ويتضمن أربعة متغيرات هي توجيه التعلم، إدارة

المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم.

3- **نظام الثقافة الاجتماعية Social Culture**: ويتضمن متغيرين هما: أنماط السلوك المشتقة من

القيم الاجتماعية، الاتجاهات الثقافية.

#### المطلب الثالث: إستراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة

عندما نتحدث عن التعلم التنظيمي فإننا نتحدث في واقع الأمر عن الآلية التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التعلم في المنظمات أو بمعنى آخر بناء المنظمات القابلة للتعلم، حيث أن الوقوف على العملية التي يتم بها التعلم في المنظمات ليس شرطاً كافياً لضمان حدوث هذا التعلم، إذ لا بد من ترجمة هذه العملية إلى خطة أو إستراتيجية يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلاً.

هذه النقطة تقتضي منا أن ننوه منذ البداية بأن بناء المنظمات المتعلمة أو تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمة متعلمة، هو نوع من التحدي الذي يتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها، ثم

<sup>1</sup> Al-Otaibi, S.M.S, The Learning Organization :Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia, unpublished DBA, University of Hull, UK ,(2000), P116.

درجة الالتزام الموجودة لدى القيادات الإدارية بها نحو تأصيل وتوطيد إستراتيجية عملية التعلم التنظيمي في المنظمة.

كذلك ينبغي أن نشير بأنه مع إدراكنا لأهمية تفعيل بناء المنظمات المتعلمة فإنه لا توجد صيغة أو طريقة معينة يمكن أن تتبناها المنظمة في كل الظروف لكي تصبح منظمة متعلمة، لأنه يجب على كل منظمة أن تطور الأسلوب الملائم لها في التعلم بما يتفق وتاريخها ونشاطها وخصائص الأفراد الموجودين بها والمهارات والمعلومات المتوافرة لديها، وبشكل عام الثقافة السائدة فيها، وأخيرا ينبغي أن نتذكر بأنه لا يمكن أن تصبح المنظمة بشكل كامل لأن عملية التعلم عملية مستمرة لا يمكن أن تتوقف عند نقطة محددة وإنما ما يميز المنظمات المتعلمة عن غيرها هو استعدادها وقدرتها على مواصلة التعلم.

وقد تعددت الإستراتيجيات المساعدة على بناء المنظمات المتعلمة، بحيث يجب أن تتمركز الأنشطة الرئيسية على عدد من العناصر والقدرات والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير الإستراتيجي، وفيما يلي أهم الإستراتيجيات التي يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة.

### أولاً- إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة:

إن الرؤية المشتركة تبدأ من الأفراد، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان، وبالتالي فإن الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها، فالإستراتيجية الناجحة لبناء الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة تستند على التعلم الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، وتتوغل الرؤية في الحس الجماعي ويتقاسم جميع أعضاء المنظمة إدراك ذلك الغرض ويترتب عليه عمليات التماسك والتأمل والتفاعل التي تحدد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، كما أنه ليست جميع الرؤى متساوية ولكن تأثيرها منفرد في توليد الطموح والالتزام، خاصة و أن كثيرا من أعضاء المنظمة يشتركون في صياغة رؤيتها ويتفقون ضمنا على المخاطر المصاحبة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص128.

إن دور القادة في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برويتهم مع رؤى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال تشجيعهم وذلك لتكوين رؤية تنظيمية مشتركة، وترتكز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المنظمة وذلك في إطار الصورة الذهنية النشطة والحيوية للمنظمة، والفرد الذي لا يساهم في بناء الرؤية التنظيمية يعتبر سلبيا ولا يشترك في بناء الأداء التنظيمي بفعالية ويكون غريبا عن المنظمة، لذلك على الأفراد أن يكونوا أعضاء برويتهم في الرؤية التنظيمية المشتركة في المنظمة، حيث يرى سنج أنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة للمنظمة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي والتي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.<sup>1</sup> وأن مجال الرؤية المشتركة يتمركز بدرجة أساسية حول بناء المعنى المشترك الذي يعد بمثابة حس جماعي يشكل أهمية حقيقية و ينبثق في المنظمة المتعلمة من خلال اقتراحات أعضاء الفريق أثناء عقد جلسات مشتركة مع الفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة وتقاسمها مع الأعضاء في المنظمة للتمكن من وضع خطط التحرك لتنفيذها من أجل تماسك المنظمة وترباطها.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن بناء الرؤية المشتركة للمنظمة المتعلمة يستند إلى النظر للمنظمة على أنها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألف حول معنى مشترك وتقاوم هدف مشترك، ويتعامل أعضاؤها كمتطوعين لا تفرض عليهم الإدارة العليا سلطة رسمية، وإنما تنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتمادا على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية وسهولة وتؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة في الثقافة. ومنه فإن التحول الناجح إلى منظمة متعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة مستقبلية يسهل نشرها بين الأعضاء وكسب ولائهم لها.

### ثانيا- إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظمي

يعتبر بيتر سنج أحد الأصول أو العقول البشرية عالية التميز كونه أدخل مجالا جديدا في منظمات التعلم متمثلا في التفكير النظمي، حيث يرى أن هذا النمط عبارة عن استخدام التفكير العضوي وغير

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الأعمال المطبعية، القاهرة، 2006، ص25.

<sup>2</sup> Seng P.M, The Fifth Discipline: the Art & Practice of the learning organization, Massachusetts institute of Technology, New York, (1990),p300

المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات والأسباب والنتائج أي التسليم بضرورة دراسة الكل وليس الجزء. وعلى الرغم من أن بعض العلماء الذين يرون أن التفكير النظمي عبارة عن أداة قوية لحل المشكلات إلا أن بعضهم يرى أنه عبارة عن لغة تسهم في تغيير الأساليب العادية التي يفكر بها الأفراد حول القضايا المعقدة.<sup>1</sup>

إن التفكير النظمي يعد ضرورة ملحة للمنظمة المتعلمة لأنه يمكنها من الرؤية والعمل مع تدفق الحياة كنظام بدلا من فحص ومحاولة تصحيح الأجزاء، ولن تستطيع أي منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظمي، وحسب Marquardt توجد عناصر للتفكير النظمي التي لن تكون لها قيمة إلا عندما يتم ممارستها من خلال المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثا- إستراتيجية التمكّن الشخصي

برز مصطلح التمكّن كأحد الحلول للأداء المتفوق للمنظمات وكأجوبة قابلة للتطبيق على الأسئلة الخاصة بتحفيز العاملين والكفاءة التنظيمية، إذ يسهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل ويرفع من جودة الإنتاج وبتقديم مستويات عالية من الخدمة للزبائن والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات التي تطرأ على البيئة.

وبهذا أصبح للعاملين دورا كبيرا في المنظمات كأفراد وفرق في تفسير المواقف، والاستجابة السريعة لها وإجراء التحسينات من خلال تطبيق المعرفة، مما يتيح المجال للمسيرين لأداء مهامهم بينما يتم تنفيذ الخطط التفصيلية من قبل العاملين. ويرى سينج أن تشجيع الإتيقان والتمكّن الشخصي في مكان العمل تعد من الأفكار الصعبة بطبيعتها على القادة، وخاصة أولئك الذين يتوفر لديهم رؤية شخصية تتعارض مع أهداف المنظمة، فالتمكين الشخصي يعد مبدءا أساسيا للمنظمات المتعلمة التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Senge, Op.cit, p87.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، ص129.

من جهة أخرى فإن الحماس لتطوير التمكّن الشخصي قد أدى في الحقيقة إلى تقليل التطور في غرس الأفكار بالمنظمة ويتوقع أن يتغير الوضع خلال السنوات القادمة عندما يصبح التمكّن الشخصي مادة أكثر احتزاماً وجاذبية لأبحاث المنظمة المتعلمة والتي من الممكن أن تسهم في تطوير إستراتيجية التمكّن الشخصي.<sup>1</sup>

#### رابعاً- إستراتيجية التعامل مع النماذج العقلية

تعتبر النماذج الفكرية كإطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري فهي تحدد كيفية التفكير والتصرف والتي تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية، فهي عبارة عن صور وافتراسات يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم وحول الأشخاص الآخرين وحول المؤسسات والمنظمات التي يعملون بها، وهذه النماذج تقوم بتحديد وتجسيد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وتوفر أدنى مستوى من الوعي.

وأحد النماذج التي يعرضها أرجريس ما يعرف باسم النماذج الذهنية المتصعدة (**Models Flawed Mental**)، فمن خلال هذا النموذج يقوم الأفراد بالتفكير من أجل الحصول على المكاسب والمزايا التنافسية في ظل عدم حصول منافسيهم على هذه المكاسب، ويرى كل من سنج وأرجريس أن معظم نماذجنا متصعدة، وأن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين. حيث نجد أمثلة متعددة على تأثير النماذج العقلية على سلوكيات الأفراد والمنظمات منها نجد أن النموذج العقلي السائد لدى المهنيين العاملين في المجال الصحي الذي يرى أن المستشفيات تتحمل المسؤولية الأولى عن المعرفة العلمية لشفاء المرضى قد تتسبب في تقليص فرص المستشفيات لخدمة المراكز الصحية الأهلية، أيضاً الاتجاه الراسخ بين المسيرين في المؤسسات الإنتاجية نحو الجودة الرديئة في الإنتاج بسبب كسل العمال العاملين بالساعات تسبب في احتضان مبادئ خاطئة عن تحسين الجودة، كل هذه التأمّلات توجه النماذج العقلية بشكل مباشر إلى التأثير السلبي في الخرائط العقلية الضمنية شبه الدائمة التي يحتفظ بها الأفراد في ذاكرتهم وتشكل ردود الأفعال والإدراكات والتصورات قصيرة الأجل التي تحدد العمليات التعليمية اليومية التي يقوم بها الأفراد.

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص130.

وهناك نوعان من المهارات اللازمة لبناء إستراتيجيات التعامل مع النماذج العقلية حسب سنج متمثلتين في التأمل والاستفسار اللتين ظهرت قيمتهما في بناء المنظمات المتعلمة من خلال تجنب الصراعات ودعم العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين. كما نجد أسلوب تخطيط السيناريوهات لتشكيل النماذج العقلية الجديدة التي تساعد في اكتساب الاتجاهات التي لم تكن موجودة من قبل، حيث يساعد الأفراد على الاستيعاب الشخصي البيئي والحديث بأمان عن كثير من القضايا المشحونة بالانفعالات.<sup>1</sup>

#### خامسا- إستراتيجية العناية بكيفية التعلم

بمجرد تقبل فكرة التفكير النظمي يمكن تحسين تعلم الأفراد وذلك بجعل الأفراد يتجهون نحو فهم النظام ككل بدعمهم بالمهارات اللازمة والأدوات التي تمكنهم من التعلم وفهم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في المنظمات التي يعملون فيها. ويرى الباحثون أن الطريق الرئيسي لتفوق الشخصية إلى التعلم الأكثر قوة هو تطوير المهارات المعرفية المتغيرة وتعلم كيفية التعلم وتنمية المهارات الفردية لما وراء الكون المعرفي<sup>2</sup> حيث أن هذه المهارات تمكن الأفراد من التفكير من خلال فهم واستخدام المعلومات الجديدة بسرعة وثقة، من خلال التركيز على المعلومات الأكثر أهمية.

وقد عملت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لسنوات طويلة في بناء برنامج يساعد الأفراد على علم كيفية التعلم من خلال المهارات الأساسية التالية:<sup>3</sup>

1- كيف نستفسر عن المعلومات الجديدة ؟

2- كيف نقسم الأفكار المعقدة والمهمات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة ؟

3- كيف نختبر أنفسنا حول ما تعلمنا؟

<sup>1</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص132.

<sup>2</sup> Marquardt, M. J., « Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements For Corporate Learning », Op. cit ,p66.

<sup>3</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي، نفس المرجع، ص 133.

4- كيف نوجه تعلمنا ليقابل أهدافا معينة ؟

5- كيف نسارع بالتعلم ؟

وحسب أرجيس أنه كلما ضاقت الفجوة بين النظريات المتبناة والنماذج المستخدمة أي بمعنى كلما اتجه الأفراد إلى استخدام نماذجهم الذهنية التي تمثل فعلا افتراضاتهم ومعتقداتهم وبدؤوا بالتعبير عن آرائهم كلما كانت عملية التعلم تسير بشكل أفضل.

#### سادسا- إستراتيجية دعم تعلم الفريق

إن المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي هو منظمات التعلم ويعتبر بيتر سنج أن الفريق هو وحدة أو مفتاح تعلم في المنظمة وطبقا لتعريف سنج فإن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، التي تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة كما تبنى على الإبداع الشخصي وفرق العمل ذات الموهبة. إن التعلم الفريقي ليس معناه بناء أو تشكيل الفريق ولا ينبغي أن يكون كذلك وعلى المسيرين أن لا يبدؤوا في التعلم الفريقي قبل أن يفكروا في أسلوب تطبيقه وتقرير إجراءاته وتحديد نوعية المعرفة وأنماط السلوك التي يمكن اكتسابها من هذا التعلم.

حيث نجد ضرورة ملحة لفرق التعلم لتعزيز المنظمات المتعلمة، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمنظمة المتعلمة وهي التي تمكن المنظمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة، لذلك تبرز أهمية إستراتيجية دعم التعلم الفريقي في بناء المنظمة المتعلمة وفيما يلي مجموعة من الخطوات المساندة لتعلم الفريق حسب:<sup>1</sup>

أ- تحديد مسؤولية الفريق عن التعلم.

ب- مكافأة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المنظمة.

ت- تطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها.

<sup>1</sup> Marquardt M, Op.cit,p69 .



ث- بناء القدرة على تحقيق ما وراء الحوار.

### سابعا- إستراتيجية تطوير الحوار التنظيمي

إن الحوار التنظيمي عبارة عن عملية استفهام وتأمل جماعي مدعم تسهم في إتاحة أرضية جديدة للاستقصاء أمام أعضاء التنظيم ليكونوا أكثر دراية وخبرة بالبيئة المحيطة وبعمليات التفكير والشعور التي صنعت هذه الخبرة.

ففي الحوار يشارك أفراد الفريق في الحديث والمجادلة على أسس من المساواة في الاهتمام بموضوع النقاش، ففي عملية الحوار يتعلم الأفراد كيف يفكرون سويا ليس فقط في مجال تحليل المشكلة المشتركة أو توليد آفاق جديدة من المعرفة المشتركة ولكن في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار والعواطف ونقل نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد جماعة التنظيم.

لذلك أضحي ضروريا على المنظمات تبني عملية الحوار بين أفرادها لأنه يؤدي إلى زيادة تعلم الفريق وتوفير مجالات هادئة للاتصالات وصياغة رؤى جديدة للمنظمة تؤدي إلى التعامل بنجاح مع القضايا الساخنة والتغييرات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة، ويرى ماركاردت أن المنظمة المتعلمة يستطيعون تطوير البيئة التي تجعل الحوار التنظيمي إستراتيجية من خلال رؤية بعضهم البعض كزملاء واستخدام مهارات الاستفهام والتأمل. كما تتيح المنظمة المتعلمة الفرصة لأعضائها لممارسة المحادثة وخاصة بارتفاع مستوى الشعور بالمساواة بين المشاركين، وزيادة الخصائص التي تجعل منهم مشاركين مؤثرين في المنافسة وتوفير تكافؤ الفرص للمشاركة والاستكشاف.

وفي الأخير يمكن القول أنه لاستيعاب المنظمات المتعلمة بشكل أفضل يرى كوفمان وسينج أنه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يطلق عليها منظمة متعلمة، فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عددا من المبادئ والقيم تدعو المنظمات إلى تبني أنماط تفكيرية حديثة ضمن إطار من الفلسفة وثقافة تنظيمية وهي عبارة عن رحلة ليس لها نهاية، وهي أيضا عبارة عن الأفق الذي تبذل المنظمة جهودا للوصول إليه وتتقدم إليه المنظمات بدرجات متفاوتة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لرأس المال الفكري

### تمهيد:

تنبت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر إنتاجية رأس المال الفكري هي العامل الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذو المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

وبهذا أصبح الاهتمام المعرفي هو العنصر الحاكم، ورأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للشركات باعتباره الركيزة الأساسية الذي يلعب الدور الأساسي في عملية الخلق والابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير ومحط التخيل والابتكار والأفكار والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، من جهة أخرى فإن رأس المال الفكري هو مورد لا ينضب بل يزداد ويتنامى مع زيادة الاستغلال، من خلال زيادة مهارات ومعلومات والتراكم المعرفي للعاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية. ونظرا لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق ونظرا لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة، فقد ركزت العديد من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها وهي الموارد الفكرية المتاحة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها.

وهناك نوعان من تيارات الفكر في نظرية رأس المال الفكري، التيار الإستراتيجي لرأس المال الفكري والذي يركز على إنشاء واستخدام المعرفة، فضلا عن دور المعرفة في خلق القيمة، وتيار قياس رأس المال الفكري الذي يركز على ضرورة تطوير نظم معلومات جديدة لقياس البيانات غير المالية بالإضافة إلى البيانات المالية التقليدية في المنظمة، حيث أن المؤشرات المالية (الملموسة) التقليدية هي سهلة نسبيا للقياس داخل المنظمة، والموجودات الفكرية (غير الملموسة) وهي المؤشرات الأكثر صعوبة في القياس. وفي النقاط الموالية نحاول التطرق لها بشيء من التفصيل.

### المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة، حيث أن إدراك تلك المفاهيم أصبح ضرورياً لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف برأس المال الفكري، وبعد التطور المستمر لهذا المصطلح تم التركيز عليه كأحد أهم الأصول الغير المادية المؤثرة على تنافسية المنظمات.

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي وكأحد أهم الأصول الغير مادية المساهمة في امتلاك ميزة تنافسية لمنظمات اليوم، فإننا سنحاول ضمن هذا المحور التعرف على هذا المورد وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه، الخصائص التي يتميز بها وفي الأخير الأهمية الإستراتيجية التي يضطلع بها.

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

عند التطرق إلى الأدبيات الاقتصادية والإدارية نجد أنه هناك تعدد في المصطلحات التي تشير إلى رأس المال الفكري ومن بين هذه المصطلحات: رأس المال غير المادي، رأس المال المعرفي، رأس المال غير الملموس، رأس المال غير المنظور...، فعلماء الاقتصاد يستخدمون مصطلح رأس المال المعرفي، أما علماء الإدارة (إدارة الموارد البشرية) فيركزون على مصطلح رأس المال الفكري، أما المحاسبون فيستخدمون مصطلح رأس المال غير الملموس. ولكن رغم تعددها إلا أنها تعكس نفس المفهوم والمتمثل في رأس المال الذي لا يرتبط بالأصول المادية والذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص ومواجهة التحديات لخلق قيمة تنافسية.

### الفرع الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني والمعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين

تلك الثروات. وبتتبعنا للكتاب والباحثين في هذا المجال وجدنا أن موضوع رأس المال الفكري حديث نسبياً وأن نتائجه غير مكتملة ومتبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف.

وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطوره وبناء نماذج استخداماته، وهي على النحو التالي:

### 1- توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية:

لقد كانت بدايات الاهتمام بالعنصر البشري في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، ففي هذا القرن أكد الاقتصادي (Petty William) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عُرف لاحقاً برأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار آدم سميث في كتابه الموسوم "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجر على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم. وأكد الاقتصادي المعروف ألفرد مارشال في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله "أن أثنى ضرور رأس المال هو ما يستثمر في البشر" وذلك لأن رأس المال البشري سمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال وأن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، وبالتالي فهو لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.<sup>1</sup>

وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Ficher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام، وعند نهاية الخمسينيات توسع (Jacob Mincer) و (Theodore Schultz) في نظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي. وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص441.

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن الحقبة السابقة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين قد أكدت على الأهمية الفعلية للموارد البشرية عامة ( فكريا وجسديا وأدائيا)، كما شددت على ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.

ومنه يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

## 2- توجهات الاهتمام بالموارد الفكرية (الذهنية):

في بدايات القرن العشرين، أدرك الأكاديميون والاستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية مرده مقدار ما تملكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.<sup>1</sup> وفي عام 1958 تم استخدام مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة حين أشار محللون ماليون في سياق وصفهم لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم أن أعمال تقويمها للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية،<sup>2</sup> لكن على الرغم من استخدام مفهوم رأس المال الفكري إلا أنه لم يجسد بعد كمفهوم.

وفي عام 1986 نشر (Karl Eric Sveiby) وهو مدير دار نشر كتابا صغيرا باللغة السويدية عنوانه (The Know-how Compagnie) إذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المنظمة ونموها، وفي العام نفسه قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقال بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في هذا المجال

<sup>1</sup> سمالي يحييه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004، ص5.

<sup>2</sup> توماس ستيوارت، ترجمة علاء أحمد صلاح، ثروة المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص12.

(أي الإبداع) وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً ومن ثم تعلم أفرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد.<sup>1</sup>

أما في عام 1989 أنشأ (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابلاً للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محددًا لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير مواردها الفكرية، والعمل على تنميتها، وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية، الذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة.

وتوجت هذه المرحلة بثلاث حوادث أولها عام 1990 عندما أطلق (Stayer Ralph) ولأول مرة مصطلح رأس المال الفكري وثانيها عندما نشر (T.Stewart) عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية" وثالثها في نفس السنة أين تم تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين المالي وهو السيد (Leif Edvinsson).<sup>2</sup>

ويلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية التي بدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن الماضي، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المنظمات ونموها وزيادة عوائدها وولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، مرجع سابق، ص442.

<sup>2</sup> رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحيوية)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي، 2011، ص6.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص6.

### 3- تكثيف الجهود البحثية وولادة المصطلح

في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. ففي عام 1993 تم توظيف وتوسيع المفهوم من قبل المفكر (Peter Dracker) وذلك من خلال وصفه لمجتمع ما بعد الرأسمالية،<sup>1</sup> وفي العام نفسه اهتمت (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، حيث أطلق على هذا الاجتماع (رأس المال الفكري)، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بجملته من التوصيات والتوجيهات.

وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمراً حول رأس المال الفكري وإدارته.

إن الشيء الملاحظ من هذه المرحلة أنه في البداية كان مفهوم رأس المال الفكري الشغل الشاغل للأبحاث، حيث حاول الباحثون العثور على تعريف محدد للمصطلح وتحديد مجموعة من الطرق لقياسه وجعله جزءاً من الميزانية، لكن شيئاً فشيئاً توصل الباحثون إلى صعوبة قياس هذا المورد غير الملموس، وبذلك تغيرت النظرة من النظرة المحاسبية إلى النظرة الإدارية وذلك من خلال اعتبار رأس المال الفكري

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بالعربي، جمال أبو راشد، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمنشأة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص3.



أصلاً إدارياً، وهذا ما يسمى الآن (إدارة رأس المال الفكري ICM). وقد أشار إلى ذلك "Koenig" في مقالته (انبعاث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري

لمسنا من خلال عرض تطور موضوع رأس المال الفكري أنه حديث العهد وما زال الغموض والجدل والنقاش يكتنفه، وهذا بالرغم من انتشاره وترؤسه عناوين الصحف والمقالات العلمية من قبل العديد من الباحثين الذين كانت تختلف وجهات نظرهم للموضوع كل حسب نظريته إدارية كانت أم محاسبية أم اقتصادية، وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي جداً أن لا نجد مفهوماً محدداً ومتفقاً عليه لهذا المصطلح، إذ أوضحت الأدبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ورأي ووجهة نظر حوله، هذا ما دفع الباحثين إلى إحصاء المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري كما وردت في الفكر الإداري المتخصص، وعليه سيتم عرض مجموعة من المفاهيم وذلك حسب تسلسلها الزمني من خلال الجدول الموالي.

### الجدول (1): مفاهيم رأس المال الفكري حسب بعض الكتاب والمفكرين

الباحثين	مضمون مفهوم رأس المال الفكري
Stayer (1990)	القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها. <sup>2</sup>
Leif Edvinsson (1991)	هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية وتتكون هذه الموجودات من نوعين بشري يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلية يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح، أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2001، غير منشورة، ص58-59.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، 2006، ص74.

<sup>3</sup> رياض بن صوشة، مرجع سابق، ص7.

المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، وأنها أداة لصنع الثروة والقوة أي أنها تساهم في زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنها أداة لزيادة الكفاءة. <sup>1</sup>	توفلر(1992)
قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على المنافسين تتحقق من تكامل المهارات المختلفة وتسهم في زيادة القيمة التي تقدم للزبائن. <sup>2</sup>	Hamel & Heene, (1994)
نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز. <sup>3</sup>	Spender
تكامل الأصول غير الملموسة للمنظمة والتي تمكنها من أداء أعمالها. <sup>4</sup>	Brooking(1996)
مجموع الأفكار الذهبية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة، وقد حدد الأسس التي يجب أن تتميز بها الموجودات الفكرية (متميزة، إستراتيجية).	Stewart(1997)
مجموعة من الحقائق التي تتمتع بالمصدقية أو فرضيات وقواعد استكشاف تعطي قيمة اقتصادية لمستخدميها. <sup>5</sup>	Wegen( 1997)
رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا <sup>6</sup>	Ulrich (1998)
هو عبارة عن الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق	Hansen(1999)

<sup>1</sup> محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، 2005، ص4.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص74.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص75.

<sup>4</sup> طلعت عبد العظيم متولي، رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، الملحق الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة- جة 18-19، 2005، ص2.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 55.

<sup>6</sup> Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998 , p66.

والاستراتيجي والمعتمدة على الابتكار والتجديد.	
مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها ويمكن نقلها إلى الآخرين ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة. <sup>1</sup>	Daft(2001)
تجميع للذكاء والقدرة على التخيل وابتكار الأفكار. <sup>2</sup>	Rudyard (2003)
المادة الفكرية التي يتم الحصول عليها وصياغتها وتفعيلها لغرض توليد موجودات ذات قيمة عالية وهو بذلك يمثل المعرفة التي تجعل المنظمة قادرة على العمل وفي الوقت نفسه تتحول إلى أرباح للمنظمة. <sup>3</sup>	Renni (2003)
هو مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة. <sup>4</sup>	Awad & Gaziri (2004)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

بالنظر إلى مجمل المفاهيم السابقة، فإننا نجد تنوع في طرح مفهوم رأس المال الفكري فمنهم من ينظر له من ناحية الإنتاجية والأداء ومنهم من ينظر إليه من الجانب المالي فيعتبره أداة لخلق الثروة (الأرباح)، ومنهم من ركز على أهميته في تحقيق ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى هنالك من ركز على مكوناته ومدى أهمية تفاعلها، لكن رغم تضارب وجهات النظر إلا أننا نلمس اتفاقاً بين الباحثين على نقطة جوهرية تتمثل في أن هذا المورد مرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي تؤدي إلى خلق القيمة، ويستبعدون كل ما لا يتصل بالموجودات غير الملموسة (غير المادية)، ويركزون على أن قدرة المنظمة في التميز تعتمد على كفاءتها في استخدام المعرفة الكامنة في عقول العاملين لديها.

<sup>1</sup> محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. (دراسة ميدانية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 - العدد الثاني - 2010، ص43.

<sup>2</sup> Rudyard Kiping, (2003), Intellectual Capital and Intellectual Property No Doubt Research- Auckland- New Zealand- March, P2.

<sup>3</sup> Rennie, Wendy Helen (2003), "The role of Human Resource Management and the Human resource Professional in the New economy", Megastar Commerce (HRM), university of Pretoria.

<sup>4</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية (دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العاشر، مصر، 2013، ص7.

من كل ما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي لرأس المال الفكري الذي يعني "المحصلة التفاعلية بين ما يمتلكه الأفراد من معارف، خبرات، مهارات والعوامل التنظيمية التي تدعم إبداع الأفراد والعلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنها، بما يحقق لها قيمة مضافة".

### المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني والمعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العناصر الفكرية على تكوين تلك الثروات، لكن مع مطلع التسعينات من القرن العشرين تغيرت النظرة نحو الموارد الفكرية وازدادت أهميتها الإستراتيجية في خلق القيمة للمنظمات، حيث أصبحوا يؤمنون أن امتلاك أحدث الآلات والمعدات لم يعد مصدرا للتميز بين المنظمات، ولكن أصبح المحك الرئيسي هو القدرة على استخدامها، فالمنظمة التي تفقد كل معداتها لسبب أو لآخر ولكن تحتفظ بالموهب والمهارات والخبرات الاحترافية للعاملين يمكنها أن تعود إلى العمل بسهولة على عكس التي تفقد قوة العمل الماهرة وتحافظ على بقاء المعدات والآلات.

وللوقوف على أهم الخصائص التي يتميز بها هذا المورد الفكري وجب علينا التطرق إلى أهم الفروق الموجودة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، لنستطيع بعد ذلك استنتاج خصائصه.

### الفرع الأول: الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

إن الأصول التقليدية (المادية) لم ولن تختفي ولكن تضاعلت مكانتها في ضوء ما بلغته الموارد الفكرية من أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات، إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق، إلى حد لم يعد تبرير النجاح الذي تصل إليه المنظمة إلى وجود الموارد المادية، فقد تبين أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954 قد اختفت ولم تعد كبيرة، وبين عام 1979 وعام 1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2% إلى 11.6% مليون، وحل محل هذه الشركات المتداوية شركات صغيرة تعتمد الموجودات الفكرية أكثر من اعتمادها على الموارد المادية الأخرى، وأبسط مثال على ذلك شركة (NIKE) للأحذية التي أصبحت لا تصنع الأحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات

المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم. وبالتالي ليس من الدقة أن نصف أي منظمة من منظور مادي متجاهلين أهم مورد متمثل في الموارد الفكرية.

من ناحية أخرى فإن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية، وهذا ما جعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية والفكرية، وذلك من خلال الاستعانة بوجهة نظر الباحث (April) الذي وضع حدوداً فاصلة بينهما، مُعرفاً الموارد المادية على أنها كل الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها. والجدول التالي يوضح المفارقة بشكل مفصل.

الجدول (2): مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي -أثري-غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالاستعمال
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل

source: World Bank Knowledge for Development World & Development : Report (1998) New York : Oxford University Press, p 23.

إن هذه المقارنة تكشف لنا حقيقة أساسية متمثلة في أن عوامل إنشاء الثروة والميزة التنافسية تنأتى من الموارد الفكرية التي تتعاضد أهميتها من خلال عوائده المتزايدة مقابل الموارد المتناقصة في رأس المال المادي، كما يبدو لنا جلياً أن قياس رأس المال الفكري هو مهمة صعبة للغاية بالمقارنة مع سهولة تقييم وقياس الموارد المادية الثابتة والمستقرة، وما يزيد الأمر صعوبة هو أن للأصول المادية حياة محدودة (عمر إنتاجي محدد) بينما نجد أن الأصول الفكرية لها قيمة مفتوحة النهاية لأن قيمتها بالأساس ليست

خطية يمكن استخلاصها من المدخلات مباشرة، وإنما هي في الواقع نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة وتحولاتها ناهيك عن كون أصول رأس المال الفكري نفسها مندمجة وضمنية في المعارف والمهارات المخفية لدى الأفراد الذين يعتبرون هم العنصر الأساسي لرأس المال الفكري.<sup>1</sup>

من ناحية أخرى يمكن اعتبار الأصول الفكرية موارد قادرة على تحويل المواد الخام إلى موارد ذات قيمة أكبر ومثال ذلك تركيبة كوكاكولا أصل فكري يحول مقداراً من السكر والماء وثاني أكسيد الكربون ومكسبات الطعم، والتي تساوي الثمن الزهيد مقارنة بما يُدفع لاقتناء هذه التركيب.

### الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

إن مراجعة الأدبيات التي تناولت خصائص رأس المال الفكري يمكن التوصل إلى الخصائص التالية:

- يعتبر مورداً ثميناً لأنه يتكون من معارف وأفكار متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استخدام المواد الخام بنسبة كبيرة، فاليابان مثلاً استهلكت عام 1984 ما يعادل 60% فقط من المواد الخام التي استهلكت عام 1973 لإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية.
- مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراعاً جديداً كل دقيقتين وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة فقد بلغت عام 1997 ما يزيد عن 300 مليون براءة اختراع.
- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن الموارد الفكرية في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية وإنفاق كلف عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا ما يقارب 612 مليون دولاراً يومياً، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف الموارد الفكرية لمنظمة عن منظمة أخرى.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، التقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 217.

➤ مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذين لا يمكن نسخهم وإحلال معارفهم محل المعارف السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري وبشكل متقن.

### المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري

يرى الباحثون أن هناك عاملا مهما يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية في البقاء والمنافسة في ظل التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة اللتين فرضتهما البيئة شديدة التغير، لذلك يسعون بشكل دائم لمعرفة كيفية الوصول إلى ذلك العامل الوحيد والتمثل في رأس المال الفكري. ففي الوقت الذي قام الاقتصاد التقليدي على افتراضات أن عوامل الإنتاج تنحصر في الأرض والعمل ورأس المال المادي، أوضح الاقتصاد المعرفي أن رأس المال الفكري له الأولوية من بين عوامل الإنتاج الأخرى إذ أصبح متقدما على عوامل الإنتاج التقليدية، كما أصبح هو المعيار الأساسي لأي بلد من حيث امتلاك الثروة الأساسية، ويكفي أن نعلم أن شركة IBM تستلم سنويا مبلغا يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، كما أن كلفة الاستثمار لديها في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.

وعليه فإن الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري تحقيق للكفاءة الإنتاجية أولا وتحسين للربحية ثانيا، فأصبح يمثل أهم إستراتيجيات التنمية الاقتصادية، كونه أحد أهم الموارد الحرجة لصعوبة الحصول عليه عند الحاجة مقارنة بباقي الموارد الأخرى، كما لا يمكن استعماله بالشكل الصحيح لحظة الحصول عليه بل يتطلب عملية تهيئة وتطوير وتنمية وإتقان. وبناء على ما سبق فإن أهمية رأس المال الفكري تبدو أكثر أهمية من وقت آخر، وتتلخص أهمية رأس المال الفكري في الآتي:

### الفرع الأول: المنزلة الرفيعة

لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم والبالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة. بحيث تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية

الملقاء عليهم إزاء الدين والدنيا عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضا للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلين، وعليه فإن نعمة العقل ومن خلالها التفكير تعد الآن السلاح الأقوى والمؤثرات الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات، والأمثلة على ذلك كثير منها على سبيل الاستدلال اليابان.<sup>1</sup>

حيث نجد أن اليابان استطاعت أن تستعيد موقعها التجاري من خلال اعتمادها على علمائها ومفكرها ومهندسيها لإبداع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار خلاقية، حيث لا توجد طريقة أكثر فاعلية لمحاربة الفقر إلا طريقة الاستثمار في العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم، من ناحية أخرى يؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) إذ يرى أنه لا وجود لبلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة، وبالتالي فإن امتلاك الموارد الفكرية هي العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول في العالم.

### الفرع الثاني: يحقق الإبداع والتميز التنافسي

إن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمراريتها لا بد عليها أن لا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عن عناصر الإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة للزبائن، لذلك أصبح رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المنظمات للوصول إلى التفوق التنافسي، وذلك من خلال امتلاك العقول الذكية (العنصر البشري) والمتمثلة في إجمالي المعارف والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المبدعة بمساندة تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها وذلك في وجود نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، مع تحديد المسؤوليات والمهام بما يوافق هيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والعمل الجماعي.

لذلك نجد أن لرأس المال الفكري أثرا إبداعيا على أداء أعمال المنظمات مما قد يوصلها إلى التفوق التنافسي على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، ولكي تكون مبدعة لا بد عليها أن تعتمد الأفكار الخلاقة التي تنبثق من كل المستويات المختلفة.

<sup>1</sup> سعد علي العززي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص172.



الفرع الثالث: استثمارات ناجحة وعوائد عالية

إن حلول ما يسمى بمجتمع المعرفة غير لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الفكرية، أين يؤلف الفكر رأس مال ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية، ويؤكد البعض على أن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكري عندما يتم نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة، من ناحية أخرى يحذر بعض الباحثين من نتائج عدم نشر المعرفة "إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنتشر ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية التي تبني وتحافظ على العمل".<sup>1</sup>

واستناداً لما تقدم فالاستثمار في رأس المال الفكري يعد عملية ناجحة، فبالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع العلمية، نجدها تؤكد بأنها عملية ناجحة كونها تحقق عوائد عالية تصل حد الخيال في بعض الأحيان، ففي سبيل المثال في أواخر 1999 تم شراء شركة (Cerent) وهي شركة معرفية من قبل شركة للأطعمة والبروتينات وتمت تسوية الشراء بإصدار 100 مليون سهم لصالح حملة أسهم شركة (Cerent)، ونظراً لأن قيمة السوق لأسهم شركة (Cisco) كانت وقت الشراء تعادل 68,95 دولاراً أمريكياً فإن ذلك أضاف قيمة سوقية بمقدار 5,9 مليار دولار على منظمة (Cerent) التي كان مجموع موظفيها هو 287 موظفاً، وبالتالي فإن قيمة كل موظف كانت تعادل 24 مليون دولار، وهذا يعني أن شركة (Cerent) كانت ثرية جداً برأس مالها الفكري، وفي عام 2000 حققت شركة IBM أكثر من بليون دولار كعوائد لبراءات الاختراع، وأما (ميكروسيسستمز) الأمريكية لإنتاج الحواسيب وعلى لسان مديرها التنفيذي حققت أرباحاً تزيد على 6 مليارات دولار بواسطة (6 إلى 8) موظفين يمثلون رأس مالها الفكري.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكننا اعتبار رأس المال الفكري ثروة طائلة بالنسبة للمنظمات التي تهتم بها وتوليها رعاية خاصة إذ تمكنها هذه الثروة من إنتاج منتجات جديدة وتوسع الحصة السوقية كما تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها مما يجعلها تتفادى المنافسة الشديدة وتعظيم نقاط القوة الخاصة

<sup>1</sup> سعد علي العززي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 174-175.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 174-175.

بها، فرأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة وهو وسيلة فاعلة لمواجهة التحديات الراهنة والتعامل مع المتغيرات الجديدة، واليابان خير دليل على ذلك إذ سجلت هذه الدولة أسطورة حضارية إنتاجا وتوزيعا وكفاءة وجودة.

### المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لقد أصبح رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمات وخاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية، وهو ما دفع الاقتصاديين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري، لذلك فإن جانباً من الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري يتجلى في دراسة مكوناته وإمكانية تحديده ومن ثم العمل على قياسه.

ويعد تصنيف رأس المال الفكري بأنه منظور جديد للقياس، كون أن القدرة الأساسية للمعرفة في المنظمات لخلق القيمة هو في المجاميع المؤثرة، لأن ذلك يزود الإدارة بأساس قانوني للتنافس بين المنظمات على أساس وظيفي.

### المطلب الأول: نماذج مكونات رأس المال الفكري

ينظر إلى مكونات رأس المال الفكري بأنها مجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، حيث تختلف وجهات نظر الباحثين من حيث مكونات أو أنواع رأس المال الفكري وهذا عائد إلى مؤهلاتهم العلمية سواء كانت محاسبية أم إدارية.

لذلك وضعت تصنيفات مختلفة لمكونات رأس المال الفكري من قبل الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع كلا بحسب وجهة نظره واختصاصه، وفيما يلي عرض لأهم وجهات النظر بشيء من التفصيل من خلال الجدول التالي.

### الجدول (3): نماذج مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	أمثلة
Edvinsson and Malone (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأس المال البشري</li> <li>• رأس المال الزبوني</li> <li>• رأس مال التجديد والتطوير</li> <li>• رأس مال العملية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات، خبرات، معارف العاملين.</li> <li>• العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود.</li> <li>• مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة.</li> <li>• التكنولوجيا، الرأية الفنية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأفراد، الفرق، القيادة.</li> <li>• الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات</li> <li>• العقود، الولاء، العلامات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأس المال البشري</li> <li>• رأس المال الهيكلي</li> <li>• رأس المال الزبوني</li> </ul>	<p><b>R. Stewart (1997)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة، سر الصنع، النظم والقواعد، الإجراءات التنظيمية.</li> <li>• تسهيلات البنية التحتية للمنظمة .</li> <li>• تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.</li> <li>• الموجودات الفكرية التي تحتاج إلى حماية قانونية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رأس المال البشري.</li> <li>• رأس المال الهيكلي.</li> <li>• الموجودات العملية.</li> <li>• الموجودات الفكرية.</li> </ul>	<p><b>Despres &amp; Channvel</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال، وقواعد البيانات، والوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.</li> <li>• التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون ، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.</li> <li>• القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل الداخلي.</li> <li>• الهيكل الخارجي.</li> <li>• الهيكل البشري</li> </ul>	<p><b>K.E.Sveiby (1997)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة.</li> <li>• الروتينات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل.</li> <li>• العلاقات مع الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• الموارد التنظيمية.</li> <li>• الموارد المرتبطة بالعلاقات.</li> </ul>	<p><b>Goran Roos (2003)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات والإدارية.</li> <li>• العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص.</li> <li>• التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات.</li> <li>• الأسرار التجارية، حقوق التصميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية</li> <li>• موارد العلاقات (أصول السوق)</li> <li>• البنية التحتية</li> <li>• الملكية الفكرية</li> </ul>	<p><b>B.Morr et al (2003)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية.</li> <li>• الهياكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.</li> <li>• العقود، مشروعات التعاون، مشروعات الاتحاد الأوربي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أصول رأس المال البشري</li> <li>• أصول رأس المال الهيكلي</li> <li>• أصول رأس مال العلاقات</li> </ul>	<p>الاتحاد الأوربي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد غير ملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص) والمهارات (مهارات التنظيم، الفرق).</li> <li>• أنشطة غير ملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستوى الأول (بشري، هيكلي، علاقات)</li> <li>• المستوى الثاني (موارد غير ملموسة، أنشطة غير ملموسة)</li> </ul>	<p><b>Merten &amp; Van Der Meer 2005</b></p>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، 129-131.

بالإضافة إلى النماذج السابقة يوجد تقسيم (Mckenzie & Winkelen) للذين وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري وهي كالتالي:<sup>1</sup>

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي حيث أن :

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية.

### المطلب الثاني: المكونات الأساسية لرأس المال الفكري

من خلال عرض أهم نماذج مكونات رأس المال الفكري، فإن تقسيم (Stewart) يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً، والذي حدد ثلاث أنواع لرأس المال الفكري والتي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل.

#### الفرع الأول: رأس المال البشري

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات، فهي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم مصدر تعظيم ثروتها (Maximizers Wealth) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في المنظمة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة، وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.

#### 1- تعريف رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري من المكونات الأساسية والهامة لرأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة. وتعددت واختلقت تعاريف الكتاب والباحثين لرأس المال البشري باعتباره من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً واهتماماً بالغاً من طرف المفكرين، حيث يعتبر (Theodorand Schultz) أول من عرفاه بقولهم "مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية."

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 176.

وفيما يلي نذكر أهم التعاريف المقدمة لرأس المال البشري:<sup>1</sup>

- ❖ يعرف رأس المال البشري على أنه "مجموع المعارف التي اكتسبها الأفراد خلال حياتهم، وحتى الأفكار التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها".
- ❖ ويعرف على أنه "مجموع الاستعدادات الفطرية والمعارف والكفاءات التي اكتسبها الأفراد وطورها على امتداد حياتهم. وهو تعريف يحاول أن يجمع بين المقدرة على اكتساب المعارف واستثمارها".
- ❖ وهناك من يعرفه على أنه "مجموع الكفاءات والخبرات والمعارف التي بحوزة الأفراد في مناصب عملهم".
- ❖ وأنه "كل المعارف الموجودة في عقول العاملين في المنظمة سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، حيث أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته".
- ❖ هو عبارة عن مجموع المعارف التي يمتلكها ويولدها الأفراد في المنظمة مثل الخبرات، الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف رأس المال البشري "بمجموع المعارف والمهارت والخبرات لدى الأفراد والموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فهو يعتبر قلب رأس المال الفكري".

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن رأس المال البشري يتضمن الأبعاد التالية: البعد الأول يتمثل في المورد البشري الذي يملك مجموعة من المعارف والخبرات الشخصية المتميزة والتي تمكنهم من تحقيق إبداعاتهم، أما البعد الثاني فيتمثل في القيم التنظيمية السائدة والتي تسمح بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة يمكن اكتسابها والتشارك فيها بين أعضاء المنظمة، البعد الثالث فهو الإنتاجية المعرفية التي تحقق للمنظمة التفوق والتميز على منافسيها.

وحتى تتجح المنظمات في الاستخدام الفاعل وتعظيم رأس المال البشري فإنه ينبغي أن تستخدم مؤشرات فاعلة قادرة على قياس رأس المال البشري، من حيث الكمية **Quantity** ومن حيث النوعية **Quality** ومن حيث استخدام رأس المال البشري، وأن تكون هذه المؤشرات قادرة على قياس الفروق في الجوانب المذكورة (الكمية والنوعية والاستخدامات) من مرحلة زمنية إلى مرحلة زمنية أخرى، ويفضل استخدام مؤشرات عالمية في إجراء مثل هذه المقارنات.

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص4.

وبالتالي فإنه من الملاحظ أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري وليس هو بحد ذاته لأن البعض من الباحثين يعتبرون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري ولكنه يتمثل في الأفراد الذين يمتلكون المعارف و المهارات، أي أنه عنصر من عناصر رأس المال الفكري والعنصر الحساس فيه.

وعلى اعتبار أن رأس المال البشري يشمل مجمل المعارف والمهارات والكفاءات وإن كانت متباينة فهناك حاجة ملحة للتعرف عليها لأجل ذلك نقول إن:

- **المعارف (Les connaissances):** وردت الكثير من التعاريف حولها من بينها أن المعرفة في اللغة " دراية، علم، القدرة على فهم الشيء"،<sup>1</sup> ويعرفها المنجد الفرنسي (Le Petite La rousse) بأنها "ما نعرفه من خلال التعلم والممارسة"،<sup>2</sup> أما اصطلاحاً فقد أسهم الكثير من الباحثين بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة منها: يعرفها (Tisseyre) على أنها "المعلومات الجديدة التي نحصل عليها من خلال عملية ذكية"<sup>3</sup>، كما يرى البعض أنها "مجموع المفاهيم والقيم التي يكتسبها الفرد من خلال الدراسة، أو الملاحظة، أو الخبرة والتي يمكن دمجها في مهاراته" هذا التعريف يعطي للمعرفة بعداً شخصياً مرتبطاً أكثر بنظام القيم للفرد، وأنها مكتسبة، في حين أن الفرد يمكن أن يكون منتج للمعرفة. وعليه يمكن القول بأن المعارف تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتنتج نتيجة تعلمهم باستمرار كما أنها عملية لإدارة وتطوير المنظمات وتتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها وتصبح أثمن عندما تكتسب ومن الصعب تقييمها وصيانتها واقتسامها وهي عبارة عن مورد غير ملموس يزيد عند استعماله وتنتقل ضمناً وبشكل صريح. وهو ما يقودنا إلى القول بأن المعرفة هي الإبداع الفكري للعنصر البشري الناتج عن مزج المعلومات بالتجارب المهنية، السلوكية، التنظيمية، والتي تترجم في شكلها المادي لإنتاج السلع والخدمات، أو تسويق كسلعة في حد ذاتها قابلة للنقل والتداول.<sup>4</sup>

1 المنجد اللغوي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية بيروت 1986.

<sup>2</sup> Larousse 2003.

<sup>3</sup> René Charles Tisseyre, Knowledge Management théorie et pratique, HERMES Science Publication, Paris, 1999, 38.

<sup>4</sup> شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2010-2011، ص 85-86.

- المهارات (Les compétences): هناك تعريف مختلفة للمهارات فمنهم من يرى أن المهارات هي " مجموع المعارف والخبرات التطبيقية المكتسبة"<sup>1</sup> في حين يرى البعض أنها " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ". ويعرف (ropert, Boye) المهارات على أنها " القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني محدد وتتمثل في المقاربة (Convergence) بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"<sup>2</sup>، من خلال مجمل التعاريف نجد أن المهارات تتكون من عنصرين يتمثل الأول في المعارف أما العنصر الثاني فيتمثل في المعارف العملية *Savoir faire*،\* غير أن Durant يرى أن هذين العنصرين لا يكفیان لتشكيل المهارة بل يجب توفر الإرادة المعبر عنها بالكينونة *Savoir être*. وعليه فإنه يمكننا اعتبار المهارات أشمل وأعم من المعارف أي أنها " القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمعارف الشخصية إلى معارف عملية (-Savoir faire)، تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المتوخاة. ولتكتملة تعريف المهارات يجب تعريف الخبرة (*L' experience*) التي تعني مجموع الأخطاء المصححة. كما أنه من الصعب تحديد وحصر كل المهارات الموجودة عند الأفراد في المؤسسة وهي تنثرى مع الوقت من خلال التجارب والتعلم المستمر، بالإضافة إلى اعتراف الآخرين بامتلاكها من قبل الفرد أو الجماعة بمعنى يجب أن تحظى بالاعتراف الجماعي.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المعارف والمهارات:

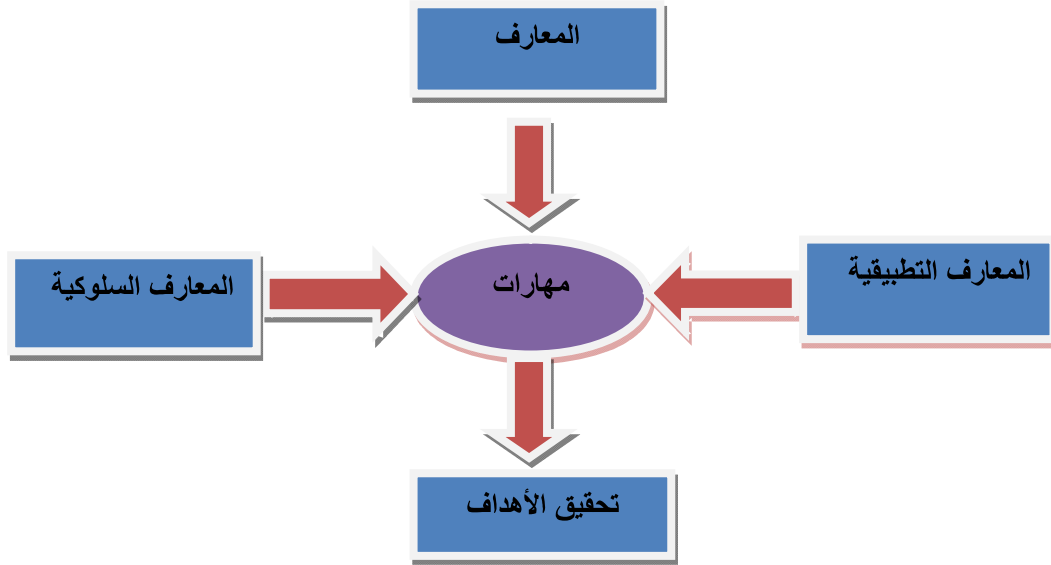
<sup>1</sup> عيسى حيرش، محاضرات حول تسيير المعارف، جامعة بسكرة 2002، (غير منشورة).

<sup>2</sup> Helfer J.-P. et Al., Management ( Stratégie et Organisation), 3ème éd., Vuibert, Paris, 2000. p 65.

\* تعني عملية المزج بين المعارف النظرية والخبرات المهنية ونظام القيم للأفراد للقيام بعمل معين.

<sup>3</sup> شنشونة محمد، مرجع سابق، ص 86.

الشكل (1): المعارف والمهارات



Source: Lorraine Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longueuil collège Edouard, Mont petit, P60.

## 2- خصائص رأس المال البشري:

تعددت خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال بشري من خصائص تنظيمية إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

### ❖ الخصائص التنظيمية:

- يتوزع رأس المال البشري في كل المستويات الإدارية بدءاً من المستويات الإستراتيجية والوظيفية وصولاً إلى التشغيلية، وإن كان ذلك بنسب متفاوتة.
- يميل رأس المال البشري إلى العمل ضمن الهياكل المرنة.
- يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.
- يبتعد رأس المال البشري عن الميل نحو المركزية الإدارية.

### ❖ الخصائص المهنية:

- ليس من الضروري أن يمتلك رأس المال البشري شهادة أكاديمية، بل المهم مواصلة تعليمهم التنظيمي وكذا تدريبهم الإثرائي.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي، مرجع سابق، ص 29.



- يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
  - يتصف رأس المال البشري بخبرات متقدمة.
  - ❖ الخصائص السلوكية والشخصية:
  - يميل رأس المال البشري إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة.
  - يجذب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد.
  - يتصف بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة.
  - لرأس المال البشري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- 3- أهمية رأس المال البشري:

تمكنت البشرية من التغلب على عدد كبير من القيود الطبيعية باستخدام العمل الفكري الذي ينطوي على قيمة الفرد والتي تتمثل في القدرة على التفكير، الإبداع والابتكار، والتي يجب أن لا تغفل في السياق التنظيمي حيث أن جميع الابتكارات والإستراتيجيات التنظيمية تنشأ في عقل الفرد. وبالتالي فإن قدرات العنصر البشري من الأمور الأساسية لرأس المال البشري كون أن هذا الأخير يعتبر من أهم مكونات رأس المال الفكري فعلى سبيل المثال، قد يكون للمنظمة رأس مال هيكلي قوي في شكل تكنولوجيات الاتصال المبتكرة، ولكن من دون وجود الأفراد الذين لديهم القدرة الكاملة لاستخدامها والتكنولوجيات تصبح عديمة الفائدة. الأفراد لديهم القدرة على التعلم، واستخدام الموارد والأوضاع المختلفة بحيث يمكن إنشاء تلك القيمة. وعليه فإن رأس المال البشري هو مصدر التجديد والابتكار الإستراتيجي. أيضا بسبب تفرد رأس المال البشري، لا يمكن أن تتكرر المعرفة بالضبط. وهذا يعني أن المنظمة سوف تكون فريدة من نوعها بالفعل بسبب أفرادها وأفكارهم.

هذا التفرد يعني خلق ميزة تنافسية أي أن الميزة التنافسية تكمن في الأفراد (رأس المال البشري)، وليس في المنتجات. المنافسين لا يمكن تقليد رأس المال البشري لأية منظمة أخرى أو استبدالها بمورد آخر والمنظمة التي تستثمر في مهارات أفرادها هي التي تتفوق على منافسيها تستثمر بما فيه الكفاية. إن رأس المال البشري يضيف قيمة نادرة وفريدة من نوعها ويمكن أن نضيف أن رأس المال البشري يعتبر من روافع الريح في الاقتصاد القائم على المعرفة الحالية، أي أن رأس المال البشري لا يقتصر داخليا، ولكن يجب أيضا أن يكون قادرا على التصرف من الخارج وبشكل كلي.

ولا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة تتمثل في أهمية العنصر البشري ذي المعارف والمهارات والخبرات المتميزة، ويمكن إيجاز أهميته من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- المنظمة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمعارف الجديدة القابلة للتحويل إلى منتجات وتكنولوجيات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنتاج الذاتي والقدرة الذكائية العالية.
- تزايد نمط المنظمات المتخصصة وهذا يتطلب أفرادا ذوي معرفة ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الأكثر تطورا.
- تتميز بعض المنظمات الخدمية بنمط العلاقات والصلات الكثيفة مع الزبائن وأطراف آخرين، يتطلب ذلك أفرادا يتميزون بالقدرة على الاستجابة الفورية وإدارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهتمين.
- تنوع الثقافات يفرض على المنظمات الحصول على أفراد يتميزون بخبرات اتصالية متنوعة عالية الكفاءة للعمل في بيئات متنوعة الثقافات.
- البيئة التنافسية القائمة على المعرفة تتسم بسعي المنظمات لاجتذاب أفضل الأفراد من أي مكان بما في ذلك الشركات المنافسة، وبالتالي أضحت الحاجة ليس إلى كسب ولاء الزبائن فقط وإنما ولاء العاملين أيضا.

لكن رغم أهمية رأس المال البشري فعلى المنظمات ضرورة مراعاة الجوانب الآتية:

- 1- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.
- 2- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعدا حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين (Talented People) وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المعينين الجدد في المنظمات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب (War For Talent).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مرجع سابق، ص 138-139.

ومن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المنظمة بها لتنمية رأسمالها البشري هي:<sup>1</sup>

1- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية اختيار، واختبار واستخدام العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

2- اغتناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة.

3- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

4- إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.

وعليه فإن رأس المال البشري هو الأساس في أي منظمة، لكن من جهة أخرى فإن المنظمة تعاني من مشكلة الملكية لرأس المال البشري حيث يمكن للمنظمة أن تفقد أفرادها ومعارفهم، ومن هنا تظهر أهمية ومكانة رأس المال الهيكلي في استخراج والتقاط رأس المال البشري، فهو يعتبر قيمة خاصة لهذه المنظمة.

### الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المادي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الهيكلي هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة.

### 1- مفهوم رأس المال الهيكلي:

وهو المكون الآخر لرأس المال الفكري والذي تعتمد عليه المنظمة في تلبية احتياجات السوق، ويعد بمثابة المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة في تلبية احتياجات السوق وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من هيكلها

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص9.

التنظيمي وعملياتها وثقافتها.<sup>1</sup> وبالتالي فهو تلك المعرفة الراسخة ضمن إجراءات وسياقات العمل والتي تسمح للمنظمة بتوليد محتوى خاص يحقق التفاعل الإيجابي بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.

في حين هناك من يرى أن رأس المال الهيكلية يضم القدرة على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.<sup>2</sup>

كما عبر عنه بالبنى التحتية المساندة لرأس المال البشري والمتضمنة الطرق التنظيمية، الإجراءات، التقانة، نظم المعلومات، وهو ما يترك في المنظمة حين انطفاء الأضواء ومغادرة الأفراد مكان العمل لذلك يعتبر من الممتلكات الحقيقية للمنظمة عكس رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد.<sup>3</sup>

وهو أيضا مجموعة من السياسات والصيغ والبراءات وقواعد البيانات والأنظمة التي تبنى وتتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الأفراد من القيام بمهامها في إنشاء المعرفة ، وأن جذور النجاح لأية منظمة والمتمثلة بالقيام بالإجراءات، الدروس المستفادة والثقافة والممارسات الأفضل.

وعليه يمكن القول إن رأس المال الهيكلية شكل من أشكال رأس المال الفكري والذي يتضمن مكونات وعناصر تنظيمية مساندة لرأس المال البشري تمثل بمجملها البنى التحتية للمنظمة كالتقانات المستخدمة ونظم المعلومات ونظم دعم القرار وإجراءات العمل ومناهجه وعمليات التصنيع والتي في مجملها تجعل المنظمة قادرة على تلبية احتياجات زبائننا كما تتضمن أيضا مجموعة الأنشطة المتطورة والمتجددة والتي تركز على مجالات البحث والتطوير و حقوق الملكية الفكرية والتي تساهم بدورها في تعزيز نجاح عمليات تسويق المنتجات إلى السوق بالشكل الذي يرضي الزبائن.<sup>4</sup>

## 2- المفارقة بين رأس المال البشري والهيكلية:

<sup>1</sup> Rose, "Valuing intellectual", the organizational change program, 2000, p5

<sup>2</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية -معهد الإدارة العامة-، 2009، ص13.

<sup>3</sup> Rose Ian, Op.cit, p4

<sup>4</sup> محمد منيب محمود، رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى- ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (27-28)، 2009، ص8.

بعد التطرق لكل من رأس المال البشري ورأس المال الفكري ارتأينا ضرورة المقارنة بينهما واستخراج كل نقاط الاختلاف من خلال ما يأتي :

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي ( حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع وأعمق وأكثر كفاءة )، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعد وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم في حين أن الوقت هو خط دورة حياة ( الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة ).

- إن دورة حياة رأس المال البشري ( بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة ) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا ( الآلات والمعدات ) في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد علي أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المنظمة، لكن من ناحية أخرى فإن عملية توليد رأس المال البشري تساهم في تطوير رأس المال الهيكلي.

### 3- أهمية رأس المال الهيكلي:

إن مكونات رأس المال الهيكلي والمتمثلة في القيام بالإجراءات، الدروس المستفادة، الثقافة والممارسات الأفضل، تمثل جذور النجاح لأية منظمة فعند وجود مصنعين لديهما الآلات نفسها وإمكانيات العمل والهيكل التنظيمي والإداري وكل التسهيلات الضرورية للأعمال ولكن بالنتيجة يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر فحسب (Huseman and Goodman) يرجع هذا التفوق إلى رأس المال الهيكلي، حيث يعتبر الداعم لرأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يغادر الأفراد منظماتهم، كما يعد عامل دعم للأفراد لتمكينهم من إنشاء القيمة عن طريق المعرفة، أي أنه يتمثل بالأنظمة والسياسات المتبناة من قبل المنظمة لخلق القيمة.

فإن رأس المال الهيكلي يشير إلى رأس المال البشري الذي استولت عليه المنظمة من خلال توفر بنية تحتية تسهل عملية تقاسم المعرفة، باستخدام نظم المعلومات ومجموعة متنوعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأفراد قادرين على التواصل مع الأفراد أو المجموعات الأخرى وتبادل المعرفة، فتقاسم المعرفة لا يمكن أن يتم إلا إذا تم إجراء الاتصال جسديا أو هاتفيا، أو رقميا ورأس المال الهيكلي

هو الأداة التي يمكن استخدامها لتسهيل هذا الاتصال، بالإضافة إلى ذلك أهمية وجود ثقافة تنظيمية مواتية للتعلم وتقاسم المعرفة، فهي أيضا شكل من أشكال رأس المال الهيكلي.

وبالتالي رأس المال الهيكلي له أهمية كبيرة للمنظمة فهو يدل على الملكية التنظيمية كما يعمل على تطوير رأس المال البشري والزيوني (وبذلك يطور نفسه)، من خلال تسهيل تبادل المعرفة.

وتتأتى أهميته من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- الاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية وتحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات
- التشغيلية اللوجيستية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية وتكاليف منخفضة وتقليص زمن دورة العمليات الداخلية.
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ومن دون أعطال ولا إسراف في استخدام الموارد.
- رفع الإنتاج وخفض مستوى التلف مع تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.
- توظيف خبرة وثقافة الأفراد العاملين في تنفيذ أفضل الممارسات لتحقيق النجاح والتميز لها.

ومنه فإن امتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته مما يقود إلى تعزيز رأس المال الزيوني.

### الفرع الثالث: رأس المال الزيوني

مثما الحال بالنسبة لرأس المال البشري فإن ذلك ينطبق على رأس المال الزبائني فلا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة لأنه يمثل قيمة علاقتها المتميزة والمستمرة مع المنظمات والأفراد الذين تقدم لهم المنظمة الخدمة، لذلك فإن رأس المال الزيوني هو تعظيم قيمة المنظمة من خلال كسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم لها.

### 1- مفهوم رأس المال الزيوني:

<sup>1</sup> Marr, Barnard, Schiuma, Gianni and Neely Andy, Intellectual capital-Defining key performance Indicators for organizational Knowledge Assets, Business Process Management Journal, Volume.10,No.5,2004, p556.

هو تلك العلاقة الناتجة عن علاقة المنظمة مع زبائنها الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها مع مد جسور التعاون معه.<sup>1</sup> حيث يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها ومنافسيها، أو بأي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة، وعليه يمكن القول بأن درجة العلاقة التبادلية بين المنظمة والزبون بما يضيف ميزة تنافسية للمنظمة.

كما يعبر رأس المال الزبوني عن قيمة العلاقة ما بين المنظمة وأطرافها الخارجية وخاصة الزبائن، ويقاس من خلال جودة هذه العلاقة ومستوى عمقها واتساعها ودرجة رضا الزبون وولائه للمنظمة.

وبالتالي يمكن اعتبار رأس المال الزبوني القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، حيث أن هذه العلاقات التي تبنيتها المنظمة مع أطرافها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية.

## 2- أسس بناء رأس المال الزبوني:

إن بناء رأس المال الزبوني يقوم على ثلاثة أسس رئيسية متمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

➤ **التوجه للزبون:** بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية للمنظمة والتي سادت حتى منتصف القرن الماضي والتي قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين، جاءت النظرة الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية للمنظمة والتي قد تكون النظرة الملائمة لسوق المستهلكين، والتي تصاعد الاهتمام بها بوتيرة متزايدة.

➤ **الوعي بالزبون:** حيث لم يعد التوجه للزبون كافيا في بيئة تميزت بالتغير المتسارع وشدة المنافسة على الاقتراب أكثر من الزبون والقدرة على تلبية احتياجاته في الوقت المناسب، وهذا ما طرح أفكارا كثيرة من بينها الخطايا المميتة السبع لإدارة علاقة الزبون (CRM).

<sup>1</sup> Stewart,1999, p 78.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللامموسات -إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010، ص147-148.

➤ أهمية العلاقات الزبونية: الدلائل والحجج الكثير التي تؤكد على أن العلاقات الزبونية أصبحت ذا قيمة أكبر، فحسب نموذج هرم الولاء للزبون فإن العلاقة الزبونية تنتقل من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى أنماط العلاقة الفاعلة القائمة على الولاء والعلاقات بعيدة الأمد مع الزبون أي من الزبون المكلف إلى الزبون الذي يتميز بالولاء الكبير والمريح، أيضا من الزبون المحتمل والمستهدف إلى الزبون المدافع ثم إلى الزبون الشريك الذي تتقاسم معه المنظمة الأفكار والخبرات حول حاجات الزبائن ورغباته.

### 3- أهمية رأس المال الزبوني:

يعتبر رأس المال الزبوني المكون الأساسي الذي يربط بين مكونات رأس المال الفكري أي بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر نحو حاجات الزبائن وأذواقهم ورغباتهم، فضلا عن جعل عملية إدارة كل من رأس المال البشري والهيكلي منسجمة مع توجهات رأس المال الزبوني ومتماشية معه بالاتجاه نفسه وهذا الانسجام سيجعل رأس المال الفكري بالنتيجة قادرا على توليد القيمة المضافة والتي تنعكس على الأداء المالي.<sup>1</sup>

حيث أكدت العديد من الدراسات أن العلاقة الجيدة مع الزبائن وفهم احتياجاتهم ورغباته يعد أمرا مهما في بناء الموارد وتجديدها خلال الوقت ويرجع ذلك إلى اختلاف النظرة إلى الزبائن في الوقت الحاضر وعدهم موردا متجددا وهذا التجديد يؤدي إلى تجديد المعرفة داخل المنظمة ويجعلها قادرة على مواجهة البيئة الخارجية المضطربة.

فالمنظمة لا يمكن أن توجد بدون عملائها حيث أن القيمة السوقية للمؤسسة تعتمد إلى حد كبير على ما إذا كان الأفراد يشتررون أو يستخدمون منتجاتها أو خدماتها. وهذا جانب مهم من قيمة رأس المال الزبوني للمنظمة حيث أن المنظمة تسعى دائما لمعرفة أكثر عن عملائها واحتياجاتهم المتغيرة، وكيفية تحقيقها أفضل من المنافسين باستمرار. سعادة العملاء وولائهم حاسم من أجل البقاء والنجاح وخاصة في السوق الحالية، فهنا يأتي دور المورد البشري أي رأس المال البشري وقدرته في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء، ومن جهة أخرى معرفة الزبائن لا يمكن أن تتحسن من دون الاتصال

<sup>1</sup> Rudez, Helen Nemece, The role of human resource management and human resource professional in the new economy, master thises in human resource management, faculty of economic and management sciences, university of Pretoria, p332 .



الفعال فرأس المال الزبوني يعتمد على التفاعل القوي بين الموظف والزبون وهنا تظهر أهمية رأس المال الهيكلي في تنمية رأس المال الزبوني مرة أخرى لتمكين قنوات الاتصال، وتطوير الثقافات والاستراتيجيات، وامتلاك المعرفة المكتسبة من التفاعلات الداخلية، الخارجية، ومن جهة أخرى تعمل المنظمة على تحديد التصورات الخارجية المساعدة في ضبط العمليات والثقافات والاستراتيجيات، فالسمعة هي أداة قيمة للمنظمة في بيئة السوق الحالية، فهي ضمن العلامات التجارية على سبيل المثال، مايكروسوفت وكوكاكولا هي من العلامات التجارية في جميع أنحاء العالم فالعملاء الذين يقومون بشراء المنتجات المرتبطة بهذه العلامات التجارية يتوقعون نوعية معينة.

ويمكن إظهار أهمية رأس المال الزبوني في النقطتين التاليتين:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير من خلال إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

بعد التطرق إلى مكونات رأس المال الفكري نجد أن المعارف متضمنة في كل الحلقات المكونة لرأس المال الفكري، فرأس المال الزبوني القائم على الشبكات والروابط الاجتماعية المتمثلة في مختلف التحالفات ما بين المؤسسات في مجالات البحث والتطوير والموارد العلائقية الفردية منها والجماعية تشكل في مجملها شعاعاً رئيسياً لامتصاص ونشر المعارف، أما رأس المال البشري فهو رأس المال المحوري الذي يعمل على خلق معارف جديدة، حيث يتم تقييم الموارد البشرية من خلال رسملة المعارف الطرفية الموجهة نحو الفعل، ويقوم رأس المال الهيكلي من خلال السيرورة العامة بالأخذ بعين الاعتبار الإبداع والنتائج المترتبة عنه وذلك من خلال الاحتفاظ بها وتثمينها كبراءات الاختراع. لهذا يمكن القول أنه من الضروري أخذ نظرة أكثر ديناميكية اتجاه مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني)، بطريقة أخرى أن قوة الإبداع موجودة بين اتحاد المكونات الثلاثة.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري

<sup>1</sup> Koenig ,The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000 .

يتفق جميع الباحثين على الأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها رأس المال الفكري باعتباره مصدراً حيوياً لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية، إلا أن الجدل يدور حول المنهجية العلمية التي يفضل استخدامها لتقييمه وقياسه والإفصاح عنه.

وعليه فإن المشكلة الأساسية لدى المحاسبين هي ضرورة فهم معنى رأس المال الفكري وتحليله، ومعرفة الطريقة التي يدار بها، وكيفية إسهامه في إيجاد الثروة في المنظمة، وكيفية إبرازه في نتائجها المالية.

#### المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري وصعوباته

تعد عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فهي تسير إلى مجموعة إجراءات تُتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قياسه بمهمات وأنشطة وظيفية معينة، كما يشير إلى تلك العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمعة معينة، وتتوقف دقة الحساب على دقة الأدلة المستعملة. ولهذا فإن مفهوم قياس رأس المال الفكري منصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى.

#### الفرع الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري

إن أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري تبرز عند حدوث عمليات الاندماج Merger أو الاستحواذ Acquisition إذ أن مسألة دقة تحديد قيمة رأس المال الفكري تحدد قيمة الحصص الجديدة لأصحاب المنظمات الجديدة، والخطأ في القياس والتقدير يؤدي إلى الخلل في الحصص والقيم الجديدة، وبذلك فإن أهمية قياس رأس المال الفكري تتجسد إلى ما قد يترتب على عملية القياس من منافع ومن أهمها:<sup>1</sup>

- يوفر أساساً صريحاً لتقييم المنظمات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، وتطوير معايير لحساب قيمة لمبادرات المعرفة لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها.
- يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في إيجاد القيمة والثروة للمنظمة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، ص 13.

- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري، بمعنى آخر يعطي مبررا لضرورة الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة وذلك بالتركيز على المنفعة والفائدة منها.
- يمكن من تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.
- مساعدة الإدارة علي رقابة وتقويم أداء عناصر رأس المال الفكري.
- تحديد القيمة السوقية للمنظمة.
- المساعدة على دعم المزايا التنافسية للمنظمة.
- المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد والتشابك في التعاون بين المنظمات وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن هناك ضغوطا متزايدة على المنظمات لقياس موجوداتها الفكرية بسبب الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة ولاستخدام مقاييس محاسبية ملائمة تساعد على كشف قيمة رأس مالها الفكري في بيئة هذا الاقتصاد الجديد، ولتأسيس إدارات أو أقسام أو مراكز خاصة لقياس رأس مالها الفكري وتطوير المقاييس في هذا المجال.

### الفرع الثاني: صعوبات قياس رأس المال الفكري

إن المنظمة لا يمكن تقييمها بشكل صحيح ولا يمكن وضع إستراتيجيات ملائمة لها دون قياس رأس المال الفكري، فهو الأساس من صنع السياسات الإستراتيجية. أيضا إن قياس رأس المال الفكري هو الطريقة التي تحقق للمؤسسة القدرة على تحقيق الهدف الإستراتيجي لها، وإدارة رأس المال الفكري تعتمد بشكل كبير على قياس رأس المال الفكري.

وعليه فإن عملية قياس رأس المال الفكري يمكن تلخيصها على نحو عملية مستمرة لقياس الأصول غير الملموسة (أو الفكرية) للمنظمة، وتحديد صلاتها بخلق القيمة وبناء الإستراتيجية، والمساعدة في تحسين إدارة الأصول الفكرية (وغير الملموسة).

ومن خلال ما سبق ذكره فإن الباحثين يؤكدون في هذا المجال على ضرورة قياس رأس المال الفكري وضرورة البحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري، وهناك جهود كثير بذلت من أجل قياس وتقويم رأس المال الفكري، ويمكن الرجوع إلى هذه الجهود في دراسة كل من (Kaplan&Norton، 1992) ودراسة (Edvinsson&Malone، 1997) ودراسة (Sveiby، 1997) ودراسة (Lev1999) ودراسة (2000 Tiessen& Andriessen) ودراسة (2000Bontis)،

ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤثر استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات الحديثة في تقييم وقياس رأس مالها الفكري ما يلي:<sup>1</sup>

- إن رأس المال الفكري يرتبط كما ذكرنا آنفاً بوجودات غير ملموسة متمثلة بشكل أساسي في عنصر المعرفة التي تعتبر من الموارد الفكرية والغير ناضبة لذلك يصعب قياسه.
- إن بعض الموجودات غير الملموسة يصعب قياسها أساساً فالإبداع مثلاً الذي يعد العملية الأساسية في توليد المعرفة لا يمكن التكهّن بها ولا بنتائجها حيث يمكن أن يظهر بطرق عديدة.
- كذلك هناك صعوبات تاريخية متمثلة في القواعد المحاسبية التقليدية كون أن هذه الأخيرة تم تصميمها في الأصل لقياس الموجودات المادية الملموسة مثل الآلات، الأثاث، المباني وغيرها، وهذا بالرغم من مراجعتها وتنقيتها وتطويرها فإنه ليس لدى المحاسبين في الوقت الحاضر منهج محاسبي للتحقق من قيمة الاستثمار في الموجودات غير الملموسة.
- إن رأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى منظمة أخرى ذات طبيعة مختلفة عنها، مما أدى إلى ضرورة تطوير نظم قياس مختلفة تجعل من الصعوبة بمكان المقارنة بين المنظمات.

#### المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة ( **Invisible Assets** ) باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري .

وبالتالي كيف يمكن قياس رأس المال الفكري؟. وللإجابة على هذا السؤال يمكن إبداء ما يلي حول المحاولات الكثيرة والحديثة المبدولة لقياس رأس المال الفكري وهي:

<sup>1</sup> أسامة عبد المنعم السيد، اثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على حاكمية المؤسسات في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن، ص16.

- إن تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من المنظمات التي تزيد من استثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.
- إن هذه المحاولات يمكن اعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.
- إن هذه المحاولات تواجه اعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.
- إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي اقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال استخدامها كنماذج رياضية.

وقد قدم الأدب المنشور نماذج عديدة ومختلفة لقياس رأس المال الفكري، من أهمها:

### الفرع الأول: نموذج سكانديا (Scandia Navigator)

يعد هذا النموذج سكانديا السويدية للتأمين من أشهر نماذج قياس رأس المال الفكري، الذي تم اقتراحه وتطويره من منظور شامل من قبل مدير رأس المال الفكري فيها، (Edvinsson) في عام 1997 وقد قسم هذا النموذج رأس المال الفكري للمنظمة في صورته الأولية إلى خمس مجالات متمثلة في مجال التركيز المالي والذي يشتمل على (17) مؤشرا، ومجال التركيز الزبوني ويشتمل على (20) مؤشرا، ومجال التركيز على العملية ويشتمل على (19) مؤشرا، ومجال التركيز على التطوير والتجديد والذي يشتمل على (35) مؤشرا، ومجال التركيز على الموارد البشرية والذي يشتمل على (26) مؤشرا.

وفي الشكل المطور لهذا الأنموذج رأى (Edvinsson) أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين، هما: رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي.

وعلى الرغم من أن هناك كثيرا من المنظمات قد اعتمدت هذا النموذج لشموله على مؤشرات المالية وغير المالية ولقدرته على مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، إلا أنه واجه العديد من الانتقادات تركزت حول العدد الكبير من المؤشرات لقياس المجالات الخمسة للنموذج والتي قد تجعله مفصلا للغاية وغير عملي مما يزيد من اضطراب عملية قياس رأس المال الفكري.

الفرع الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يعرف هذا النموذج أيضا بنموذج كابلان ونورتون ( Kaplan & Norton; 1992; 1996; 2000 ) نسبة إلى مطوريه، ويحاول هذا النموذج ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية المنظمة ورسالتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية والرسالة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء تعكس أهداف المنظمة الإستراتيجية، ويعمل على تعقب تلك الأهداف باستخدام هذه المؤشرات.

ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية للمنظمة والابتكار، والتعلم، والمقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن، وتكوين القيمة. وعليه فإنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيمة ( ملموسة وغير ملموسة)، بعكس النماذج الأخرى التي تركز على تحديد مقدرات العاملين ومستوى انجازهم الحالي فقط. وعليه فإن النموذج يركز على إيجاد التوازن بين درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستقبلي.<sup>1</sup>

وبالتالي فهو يحاول قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع جهات نظر متمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

أ- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وبنيتها التحتية.

ب- المنظور الداخلي: يركز على الاهتمام بالعمليات الداخلية الرئيسية التي تنتج عنها أنشطة المنظمة، إذ يعد التحسين الحاصل في العمليات الداخلية مؤشرا مهما للنجاح المالي في المستقبل.

ت- منظور الزبون: يركز هذا المنظور على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال عيون الزبون، لذا تعمل على إيلاء حاجات الزبون ورضاه الأهمية الكبرى.

ث- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى جملة أسهمها.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص277.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص278.

ويعتبر كثيرون هذا النموذج من أكثر النماذج ملائمة لتقييم رأس المال الفكري الوطني وقياسه لأنه يقدم نظاما قياسيا متعدد الأبعاد يعمل كدليل لصناع الاستراتيجيات والسياسات لإدارة رأس المال الفكري واستثماره.

#### الفرع الثالث: نموذج سفيبي (Sveiby)<sup>1</sup>

يعرف هذا النموذج بمراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Assets Monitor) ولقد طوره كارل سفيبي (Karl- Erik Sviby, 1997-1998-2001) حيث يقوم على مفهوم مقابلة الأصول غير الملموسة بالأصول الملموسة لاستخراج القيمة السوقية للمنظمة.

وتتكون الأصول غير الملموسة حسب هذا النموذج من ثلاثة مكونات أساسية: الجدارة الجوهرية (Compétence) والهيكل الداخلي (Internal Structure) والهيكل الخارجي (External Structure) ويتم قياس كل هذه المكونات الثلاثة في ضوء أربعة مؤشرات (معايير) أساسية هي: النمو (Growth) الابتكار (Innovation) والكفاءة (Efficiency) والاستقرار (Stability)، كما يتم قاس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء هذه المؤشرات أيضا.

ويعتبر هذا النموذج عنصر الجدارة الجوهرية للأفراد (مقدرات الموارد البشرية) العنصر الأهم فيه، وهو أساس الأصول وبمعنى آخر هو المورد الإستراتيجي المؤثر تأثيرا مباشرا في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.

#### الفرع الرابع: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

يعد هذا النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (Thomas Stewart) في عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على نحو مباشر، وإنما يؤكد على ضرورة أخذ بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، وهو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه، وأيضا مقياسا يربط بين الأداء والتخطيط المالي، حيث يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية:

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 279.

• القيمة الاقتصادية المضافة = صافي المبيعات + نفقات التشغيل (العمليات) + الضرائب - الرسوم (التكاليف) الرأسمالية

من خلال هذه المعادلة يتبين لنا أنها لا تعبر بشكل صريح على قيمة الأصول غير الملموسة، كون أن هذا النموذج ينطلق من فكرة أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تشير إلى معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس مكونات رأس المال الفكري

نظرا لطبيعة الأصول غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري فإن هناك صعوبات وقيود كثيرة تعترض عملية القياس، وهذا راجع إلى التداخل في التأثير بين عناصر مكونات رأس المال الفكري الذي يؤدي إلى صعوبة عزل تأثير كل عنصر من العناصر على حدة.<sup>1</sup>

وفي هذا البحث سيتم التطرق إلى نموذج Chen وآخرين (2004) والذي حاول تجنب نقاط الضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري حيث لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية وذلك من خلال تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب والتي تجعل المنظمة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فإن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية.

### الفرع الأول: مؤشرات قياس رأس المال بشري

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، فهو يتمثل في مجموع المعارف الفردية الضمنية التي تصاغ في عقول أفراد المنظمة، وهو المصدر الأساسي لتحقيق الابتكار والتجديد من أجل خلق قيمة في ظل الاقتصاد المعرفي.

وتتمثل مؤشرات قياس رأس المال البشري في قدرات العاملين والتي تمثل الجزء الصعب لرأس المال البشري كونه يشمل المعارف والمهارات الضمنية للأفراد، بالإضافة إلى مؤشر إبداع العاملين، يلي ذلك مؤشر اتجاهات الأفراد العاملين والذي يمثل الجزء اللين لرأس المال البشري وهو يعتبر شرطا أساسيا

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 435.



للأفراد العاملين لإفساح المجال كاملاً لإبداعها. وبشكل من التفصيل فإن أهم مؤشرات رأس المال البشري موضحة في الشكل الموالي.

الجدول (04): مؤشرات قياس رأس المال البشري

مؤشرات القياس	
القيادة الإستراتيجية	كفاءات الأفراد
نوعية الأفراد	
القدرة على التعلم لدى الأفراد	
كفاءة عمليات تدريب الأفراد	
قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات	
القدرة الإبداعية للأفراد	إبداع الأفراد العاملين
الدخل المتأتي من أفكار الأفراد الأصلية	
التفاعل مع القيم المؤسسية	سلوك وموقف الأفراد
درجة الرضا	
معدل دوران الأفراد	
متوسط سنوات الخدمة	

Source : Ali Naghi Amiri and All ; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 1 (2010);P100.

#### الفرع الثاني: مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:

أما رأس المال الهيكلي فهو يعبر عن نظام وبنية المؤسسة وإجراءات روتينية، والمنظمة التي لديها رأس مال هيكلي قوي ومتماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، والذي يؤدي في الأخير إلى تعزيز رأس المال الزبوني. ويمكن توضيح مؤشرات رأس المال الهيكلي في الجدول التالي.

الشكل (05): مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي

مؤشرات القياس	
ثقافة المنظمة	طبيعة بناء ثقافة المنظمة
	تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية
الهيكل التنظيمي	توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والمنفعة
	صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة
التعلم التنظيمي	بناء شبكة معلومات داخلية والاستفادة منها
	بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون
العمليات التشغيلية	فترة العمليات التجارية
	كفاءة العمليات التشغيلية
	مستوى جودة المنتج
نظم المعلومات	الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين
	توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها
	المشاركة في المعرفة

Source : Ali Naghi Amiri and All ; Opc.itP101

### الفرع الثالث: مؤشرات قياس رأس المال الزبوني

كما أن رأس المال الزبوني ذو أهمية كبيرة بالنسبة لرأس المال الفكري إذ أنه يبرزه ويحوّله إلى قيمة سوقية وأداء منظمي، حيث أن رضا العملاء يمكن المنظمة من الحفاظ على علاقات تجارية تؤدي إلى انخفاض مرونة سعر المنتج وتحسين مكانة المنظمة.

أما بالنسبة إلى مؤشرات قياس رأس المال الزبوني فكانت تتمثل في القدرة على التسويق وكثافة السوق بالإضافة إلى ولاء العملاء.

والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول (06): مؤشرات قياس رأس المال الزبوني

مؤشرات القياس	
بناء واستخدام قاعدة بيانات الزبائن	القدرات التسويقية الأساسية
القدرة على خدمة الزبون	
القدرة على تحديد حاجات الزبون	
الحصة السوقية	كثافة السوق
الأسواق المحتملة	
الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن	
سمعة العلامة التجارية	
بناء قنوات البيع والتوزيع	
رضا الزبائن	ولاء الزبائن
شكاوى الزبائن	
حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن	
مستوى كسب زبائن جدد	
مستوى خسارة الزبائن الحاليين.	

Source : Ali Naghi Amiri and All ; Op.citP101

وفي الأخير يمكن القول أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة تزداد من خلال مكوناته الثلاث المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، والذي من خلاله تتمكن منظمات اليوم من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لهم البقاء والاستمرار وحتى التفوق.

الفصل الثالث:

التعلم التنظيمي

ورأس المال

الفكري

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي للعلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري، من خلال دراسة كيفية مساهمة مستويات التعلم التنظيمي المتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري، مستعرضين في ذلك التطرق إلى العلاقات الجزئية بين متغيرات الدراسة، ومرتكزين على عدد من الدراسات والبحوث التي تناولت ذلك، لتكون قاعدة معلومات لإطار العمل الميداني.

ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يدرس المبحث الأول أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري وذلك من خلال مدى مساهمة كل من التعلم الذاتي، التعلم المستمر والتمكين التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري من خلال أهمية كل من الحوار والتشارك في المعارف وبناء فرق العمل في تكوين رأس المال الفكري، لنتطرق في المبحث الثالث إلى أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري من خلال مساهمة الذاكرة التنظيمية وتطبيق أفضل الممارسات، التعلم الاستراتيجي.

المبحث الأول: أهمية التعلم الفردي في بناء رأس المال الفكري

يعتبر التعلم الفردي روح المنظمة المتعلمة لأن المنظمات لا تتعلم إلا إذا تعلم أفرادها، فالتركيز على عملية التعلم الفردي يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ليكونوا أكثر فعالية في عملية إنشاء واكتساب المعارف، فهو ذلك التغيير في سلوك الأفراد نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والأخطاء المصححة والممارسات السابقة، وعليه فإن المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال تعلم أفرادها.

حيث أشار سنج إلى أهمية هذا المستوى من التعلم في المنظمات المتعلمة وركز على ضرورة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد واكتسابهم معارف وخبرات وقيم وسلوكيات جديدة تعمل على زيادة قدرتهم في الرفع من مستوى تعلم المنظمة ككل،<sup>1</sup> يبدأ أن تحقيق هذا المستوى من التعلم يتطلب توافر كل من المهارة الذاتية، التمكين، والتحفيز على اكتساب معارف جديدة باستمرار (التعلم المستمر). أي أن التعلم الفردي يتحقق عندما يسعى الفرد إلى زيادة قدراته بطريقة ذاتية وبشكل مستمر مع قدر من الحرية في توظيف ما تم اكتسابه، بهذا الشكل يكون التعلم الفردي قد ساهم من خلال إستراتيجية التعلم الذاتي والتعلم المستمر، والتمكين التنظيمي في بناء معارف وخبرات جديدة في المنظمة.

من هذا المنطلق تم إبراز مدى مساهمة التعلم الفردي في بناء رأس المال الفكري وذلك من خلال إبراز أهمية كل من (التعلم الذاتي والتعلم المستمر وتمكين الأفراد)، التي من الممكن أن تساهم بشكل ملحوظ في تكوين وبناء الموارد الفكرية في المنظمة.

<sup>1</sup> رضا نعيبة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بؤسسة سوناطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل، جامعة باتنة، 2011-2012، ص 104.

المطلب الأول: أهمية التعلم الذاتي في تكوين رأس المال الفكري

تستمد المنظمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي انجاز، لذا يتطلب الأمر ضرورة الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.<sup>1</sup>

ومن بين أحد أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري، التعلم الذاتي الذي يتيح للفرد إمكانية توظيف مهارات التعلم بفاعلية عالية مما يسهم في تطويره سلوكياً ومعرفياً ووجدانياً، وتزويده بسلاح مهم يمكنه من استيعاب معطيات العصر، وهو نمط من أنماط التعلم الذي يمكن الفرد من أن يتعلم ما يريد بنفسه أن يتعلمه.

كما أنه ذلك النشاط الواعي للفرد المنفتح على عالمه الخارجي، الذي يستمد حركته من الانبعاث الذاتي والتوجيه الداخلي والضبط الذاتي لتحقيق غاياته في تنمية شخصية مستدامة.<sup>2</sup> وهو أيضاً "أن يعي الفرد ويدرك مسؤوليته في تطوير ذاته"<sup>3</sup>، أي أنه تلك العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية في تعلمهم، ومساعدته ليصبح متعلماً مستقلاً سواء بتوجيه مباشر أم غير مباشر، وتزويده بأساليب التفكير، و بناء اتجاهات إيجابية نحو استقلالية العمل الذهني. فمن الواضح أن المهارات الأكثر حرجاً التي يكتسبها الفرد هي جدارة التعلم الذاتي (Self-Learning Competency) والتي تشير إلى قدرة متميزة لدى الأفراد تمكنهم من أن يتعلموا بفعالية في الحالات المختلفة.<sup>4</sup>

أي أن فكرة التعلم الذاتي تتمحور في الفرد الذي يمثل محور العملية التعليمية، والذي يقوم بتعليم نفسه بنفسه، ويختار طريقة تعلمه ويتقدم فيها وفقاً لقدرته وسرعته الذاتية. وعليه فإن التعلم الذاتي هو أحد الإستراتيجيات الفعالة للتعلم ومواجهة الكثير من المشكلات، ومواجهة تطور العصر الحالي والانفتاح على

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> سامية صدقة مداح، التعلم الذاتي، قسم المناهج وعلوم التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر، ص3.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص4.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص276-277.

الكم المعرفي الهائل المنتشر عبر وسائل الإعلام والوسائل التكنولوجية، فهو ضرورة لتدريب الأفراد على كيفية الاعتماد على أنفسهم في تحصيل المعرفة، لأن المعرفة التي يبذل الفرد جهداً في سبيل الحصول عليها هي التي تُحدث التعلم الحقيقي، أما مجرد تلقي المعلومة من الآخرين فإنه يجعل الآخر هو الفاعل في عملية التعلم لا الشخص نفسه، ما يعني تعلماً غير ذي معنى، وسريع النسيان بأقرب وقت.

فالأفراد يمكنهم الحصول على المعرفة من خلال العمليات العقلية (التعلم عن طريق التفكير، والتعلم الإستباقي، الاستنباط، الاستقراء، المحاكاة... الخ) ومن خلال الجسم (التعلم عن طريق العمل، والتعلم التجريبي)، كون أن المعرفة يمكن أن تتراكم في عقولنا (معرفة ما، والمعرفة النظرية والمعرفة التقريرية)، وكذلك في أجسامنا (المعرفة الكيفية والمعرفة العملية والمعرفة الإجرائية).<sup>1</sup> وأن التعلم كما أشرنا له سابقاً هو التغيير في المعرفة من خلال التغيير الحاصل في الإدراك والسلوك. لذلك فإنه كلما كان لدى الفرد الرغبة في التعلم ولديه القدرة على الاستيعاب سريعاً استطاع أن يجمع ويترجم لديه كمية أكبر من المعلومات والمعرفة، وزادت حصيلته من الخبرة من خلال التجربة.

ففي شركة Nokia تصبح عملية التعلم بشكل متزايد مسؤولية الفرد الموظف، وتوفر الشركة بيئة مساعدة على التعلم، ويمكن للعمال فيها التجريب والتعلم دون خوف من العقاب على ارتكاب الأخطاء. وفي دراسة أمريكية أجرت على 300 منظمة في القطاع الخاص والحكومي، لتحديد تأثير العملية التعليمية على الإنتاجية، وقد كانت النتيجة أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10% قادت إلى زيادة في إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11% مقارنة بزيادة قدرها 3%، 4%، 5%، 6% في الإنتاجية الناجمة عن الزيادة في عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10% على الترتيب. وبالتالي تؤكد أن الاستثمار في التعليم هو الأفضل في تحسين قدرات ومهارات الأفراد.<sup>2</sup>

لكن من جهة أخرى فهذا لا يعني أن يُترك الأفراد دون توجيه من المنظمة، بل إن هناك دوراً فاعلاً للمدربين ذوي الخبرات في توجيههم، كتوفير لهم الدروس الهادفة، والمواقف والمشاكل التي عليهم

<sup>1</sup>Dusya Vera , Organizational Learning, Knowledge Management ,and Intellectual Capital: an integrative conceptual model, University of Western Ontario, London, p3.

<sup>2</sup>فاتن احمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص70-71.



التفكير فيها والتفاعل معها، والتعلم الذاتي من خلالها، وكذلك توفير المواد والأدوات اللازمة والوقت الكافي للتفكير، آخذين في الاعتبار مقومات وخصائص المتعلم العقلية والشخصية والنفسية والسلوكية والاجتماعية والعمرية، كما أنه يتطلب توفير دافع وأسلوب وبيئة تحفز التعلم الذاتي، كتقديم التعزيز المادي والمعنوي عند النجاح في الرفع من قدراته. أي أن المنظمة التي تعمل على تعريض أفرادها إلى المعرفة و إلى خبرات محددة بشكل متواصل للحصول أكثر على مزيد من التراكم في رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

وعليه فإن للتعلم الذاتي أهمية كبيرة تساهم بشكل أساسي في تكوين رأس الفكري حيث:

- أن التعلم الذاتي يهدف إلى تطوير القدرات لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يستند الأداء العالي للمنظمة في المدى البعيد إلى تعلم ذاتي فعال يؤدي إلى توحيد التصورات والمفاهيم التي تعتبر كمؤشر على ثقافة قوية وتنظيم جيد.<sup>2</sup>
- أن اكتساب القدرة على التعلم الذاتي يطور من معارف الأفراد وخبراتهم بما يساهم في بلورة الرؤية التنظيمية.
- أن التعلم الذاتي يساهم في تطوير قدرات الأفراد على استيعاب واكتساب معارف جديدة، وإمكانية توظيف مهارات التعلم بفاعلية.
- أن التعلم الذاتي يساعد الفرد على اكتساب لمهارات عديدة من بينها القدرة على حل المشكلات التي تواجه الأفراد وذلك من خلال القدرة على معالجة المعلومات.
- أيضا أنه يعمل على اكتساب القدرة على استخدام الأدوات والطرق التي تيسر من التعلم وتوسعه، وتعزز خبرات التعلم واثريها بأفاق متجددة من المعلومات وتنظيم المعلومات واستخدامها وتبادلها من خلال القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والذي بدوره يعمل على تحسين إجراءات العمل.

<sup>1</sup> Viorel Lefter, Constantin Bob, Andrea Saseanu, Intellectual Capital and the Organisational Learning in the Knowledge Society; p60.

<sup>2</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص81.

- أيضا رغبة الأفراد في التطوير سوف يمكن المنظمة من إدخال تقنيات وآليات جديدة في العمل، تضيف جانب جديد من الخبرة الوظيفية، فالمنظمة لا تستطيع أن تنتج دون وجود عاملين راغبين في التعلم والتطوير.
- كما أن التعلم الذاتي يولد أفرادا ذوي ثقافة تفاعلية منفتحة واجتماعية، ويعمل على تقوية الثقافة التنظيمية من خلال غرس الرغبة في التعلم لدى أفرادها، وتطوير الذات.
- يساهم التعلم الذاتي في تنمية معارف ومهارات الأفراد، بما يتلاءم والتغيرات المتسارعة في المحيط، من خلال القدرة على اتخاذ قرارات أفضل وتطوير السياسات، لتحسين الخدمات والمنتجات وكسب رضا وثقة زبائن المنظمة.
- يعمل على تمييز المنظمة عن باقي منافسيها من خلال أفرادها وأفكارهم الفريدة، مما يجعلها متميزة في منتجاتها كون نوعية المعارف التي ينتجونها لا تتكرر عند أي منظمة.

#### المطلب الثاني: أهمية التمكين التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري

يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فإن الأفراد عندما يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختبار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها، وتحسين العمليات التنظيمية وتنمية قدراتهم ومساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين الأفراد في المنظمة بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم وتعلمهم.<sup>1</sup>

فالتمكين عبارة عن الكيفية التي يمنح بها العاملين استقلالية أكبر في العمل، إذ يجعل العاملين يحددون طرائق العمل وجدولته وفحص الجودة والحصول على المعلومات وكيفية حل المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل والسيطرة عليها، كما يشير التمكين إلى شعور الأفراد بأنهم قادرين على إنجاز المهام بنجاح نتيجة لمنحهم السلطة والاستقلالية وحرية التصرف بشأن أنشطة عملهم، وهو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم

<sup>1</sup> رضا نعيبة، مرجع سابق، ص 47-48.

ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من مديرهم. كما يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات بهدف زيادة درجة الانتماء والمشاركة بواسطة حزمة من الحوافز تتمثل في الثقة والتدريب والدعم المعنوي، مما يؤدي إلى إعطاء الموظفين مزيداً من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجع العاملين على حل المشكلات ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، والحصول على المعلومات والحقائق ذات العلاقة.

ويرى الكبيسي أن التجديد السريع للمعرفة ومحدودية الوقت المتاح لبقاء الخبرة والتجربة بسبب تعرضها للتقادم وانتهاء صلاحياتها إن لم تمت بمعرفة جديدة عبر عملية التمكين، الذي يساهم في تطوير مهارات الأفراد وتحسين قدراتهم في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل ويرفع من جودة الإنتاج بتقديم مستويات عالية من الخدمة للزبائن والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات التي تطرأ على البيئة.<sup>1</sup> إذ لا يمكن أن يتم تغيير وتحويل في قدرات الأفراد إلا من خلال منحهم حرية التصرف لاستخدام المعرفة والمهارات التي اكتسبوها، من جهة أخرى فإنه لا يمكن فرض التمكين على الأفراد حيث يرفضه الكثيرون بسبب رواسب الخوف التي تدفعهم إلى الحذر، ولهذا فإن من أهم واجبات المسير في هذه المرحلة أن يضع أسلوباً للمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات وخلق بيئة تسهل للعاملين قبول تلك المسؤوليات الجديدة.

كل هذه العناصر قد ساهمت بدورها كمرتكزات جوهرية ومتطلبات أساسية لبناء رأس المال الفكري في المنظمة، فتمكين العاملين واستقلاليتهم وشعورهم بملكيتهم للمهام بدلاً من الإحساس بأنها مفروضة عليهم تولد نوعاً من الثقة والمعرفة والاتصال وتبادل المعلومات.

وعليه يمكن إبراز أهمية التمكين في بناء مكونات رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية:

- إن التمكين يجعل الأفراد العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ويزيد قدرتهم على التعلم، حيث يتطلب إعطائهم الصلاحيات القانونية، وتوفير مصادر القوة لهم ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 130.

- كما أنه يساهم في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين كما يسمح لهم بالتعامل مع المواقف وممارسة السيطرة على المشكلات التي تنشأ في أثناء العمل.
- أيضا أن تمكين الأفراد لممارسة التعلم وبرامج التنمية الذاتية المصاحبة، تحقق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وتجعل العاملين يستمتعون بالتعلم والتكيف مع المتغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي والتنظيمي.<sup>1</sup>
- يعتبر عملية تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة، وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة والاستعداد وتوافر آليات التطبيق الملائمة.
- يعد مبدأ أساسيا لمنظمات التعلم التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية، إذ من شأنه أن يجعل الأفراد ذوي خبرة وتعلم من خلال منحهم الحرية في الأداء على قدر من المعرفة والتشارك بها.
- يعزز من الثقة لدى العاملين وتعميق مهاراتهم ورعاية خبراتهم وإبداعاتهم، من خلال وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.
- إن إستراتيجية تمكين الأفراد تعتبر أحد مداخل تصميم العمل المعتمدة على الطرائق السلوكية، من حيث له القدرة على إحداث التغييرات في العمل ذاته فضلا في كيفية أدائه.<sup>2</sup>
- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسئولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها، والذي يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على اتخاذ القرار.
- يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية والقدرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال وتعد الثقافات نقاطا مميزة تعكس معايير القيم العالية للأفراد والأداء التنظيمي، ولقد تبين أن هناك علاقة قوية بين التمكين والثقافة التنظيمية تؤدي أحدهما إلى الأخرى.

<sup>1</sup> Marquardt, M. J.,(2002), « Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements For Corporate Learning », Op.cit,p68

<sup>2</sup> Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R., "Operations Management", 2nd ed., London, Pitman Publishing Co., 1998,p 298-340.

- إن تحسين الإنتاجية لن يتأتى إلا من خلال تمكين العاملين بإعطائهم الموقع الملائم في العمل وتزويدهم بالملاحظات بعيد عن السلطة، وهذا بدوره يجعل الأفراد يلتزمون بالعمل والإبداع وزيادة العائد باستخدام قابليتهم ومعارفهم لتحسين العمل.<sup>1</sup>
- إن توسع الإدارة في تحقيق مزيد من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين ينعكس إيجابا في سرعة اتخاذ القرارات، وتعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة الحركية.
- إن توجهات الإدارة المعاصرة في تطبيق التمكين تركز على توسيع نطاق الإشراف وتخفيض مستوى تعقيد المنظمات وإعادة الهندسة لمعظم البنى التنظيمية.
- لقد أضحى التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز، وتحمل المزيد من المسؤوليات، حيث أشارت الدراسات إلى أن التمكين يجعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومن ثم يؤديون أفضل أداء، وبالتالي الوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية.
- إن إستراتيجية تمكين الأفراد تهدف إلى منح الأفراد القدرة والسلطة لاتخاذ إجراءات ايجابية تؤدي إلى جودة وأداء عاليين وأن الإنتاج والتحكم بالعمليات وتقدير الجودة تصبح جزء من وظيفة كل فرد، وبهذا فإنها ستعمل على تحسين جودة المنتجات والسرعة في تحقيق رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار وبذلك زيادة ولائهم، كون أن وضع القرار بيد العاملين في الخط الأمامي غالبا ما يكون لديهم معرفة أكثر من المسيرين في آلية العمل وتحسين العملية الإنتاجية وخدمة الزبون.<sup>2</sup>
- إن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين مع المنظمة أو من المستفيدين من نشاطاتها.
- إن مصدر ولاء الزبائن يتمثل في الطاقة الكامنة المتمثلة في القوى البشرية التي تمتلك الحرية في التصرف والاستقلالية والتمكين بصفقتها توجهات إدارية معاصرة، ثبت فاعليتها في كثير من المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Daft, Richard L. and Noe, Raymond A. (2001), Organizational Behavior, Mike Riche, USA ,p502.

<sup>2</sup> Daft, Richard L. and Noe, Raymond A, Op.cite, p502 .

<sup>3</sup> Rucci, A. Kirn, S. and Quinn, R, Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, 76 (1) , 1998, p 83-97.

- يجعل التمكين العنصر البشري المحتك بالزبائن (Customer-Contact Employee) على درجة من الأهمية في قدراته ومرونته وتمكّنه واستجابته للتباين والتغير في رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

### المطلب الثالث: أهمية التعلم المستمر في تكوين رأس المال الفكري

إن التطور السريع في التكنولوجيا والقوانين وحاجات الزبائن وإجراءات العمل، شكل حجر الأساس في تبني المنظمات لمفهوم جديد هو التعلم المستمر، والذي تستطيع من خلاله فهم معظم التحديات التي تواجهها والتكيف معها، فلا بد للمنظمات أن تركز وقتها وجهدها لفهم هذه التغيرات والتعلم منها باستمرار.<sup>1</sup> فقدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع التغيرات في بيئتها أمر أساسي لنجاح مستدام، لأن التعلم مدى الحياة يعني أن تكون على استعداد ومرونة بما يكفي لتغيير المسار.

وفي هذا المجال أشار كل (Daft & Noé) إلى أن التعلم المستمر يأخذ مكانه في المنظمات من خلال تشجيع أعضائها باستمرار على الاستماع للآخرين (زملاء، زبائن)، ومتابعة أخبار المنافسين والاستفادة والتعلم من خبرات الآخرين.<sup>2</sup> أما Wiig فقد عرف التعلم المستمر على "أنه اكتساب الأفراد داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار".<sup>3</sup> كما يشير إلى "الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو من خلال عملهم في المؤسسة".<sup>4</sup> وكذلك Kreitner الذي عرفه على أنه عملية اكتساب وبناء المعارف باستمرار وبطرق مختلفة منها التدريب، المحاضرات، العلاقات مع الموظفين، العمل الجماعي، والخبرة.<sup>5</sup>

وعليه فإن إدخال مفاهيم جديدة مثل التعلم المستمر للمنظمات سوف يشكل عنصرا مكملا لعملية الاستثمار في قوة العمل، حيث توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لتتعلم باستمرار وبأسلوب متناسق ومتلائم مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية. حيث أن التعلم المستمر

<sup>1</sup> رضا نعيجه، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> Daft, Richard L. and Noe, Raymond A., Op cite; p 80-120.

<sup>3</sup> Wiig, Karl, knowledge Management Foundations, Schema Press. USA (1993)

<sup>4</sup> أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص 10.

<sup>5</sup> Kreitner, Robert, Management Principles & Practices, Mifflin company, Sixth Edition, USA. (1995).

أهم مكون في عملية التعلم التنظيمي، إذ أن المنظمة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود وأنها دائمة التجديد لذلك فإنها لا تتوقف عن التعلم، إنما تصبح إحدى إستراتيجياتها هي العمل على تعزيز التعلم المستمر لأفرادها ومسيريها، وإشباع التعطش إلى المعرفة وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة للتعلم والاستفادة منها.

ويعد التدريب الفعال أحد الطرق التي تضمن التعلم المستمر في المنظمة، حيث تشير أغلبية الأبحاث والدراسات إلى ضرورة تنمية وتطوير الموارد الفكرية في المنظمات المعاصرة، من خلال تجاوز المفهوم التقليدي للتدريب ( تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها)، فالتدريب الفعال ما هو إلا وسيلة ضمن إستراتيجية المنظمة تقوم على النوعية من خلال تركيزها على أفراد تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية، حيث ينبغي أن يكون قائماً على أساس تبادل الخبرات بين الأفراد وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها. كذلك فإن أي برنامج تدريبي يجب ألا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة، كون أن برنامج إدارة رأس المال الفكري تركز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات الأفراد في التدريب، بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين ويجعل مورد رأس المال الفكري مورداً متواصلاً من حيث العطاء والفاعلية الإدارية.

كما تقوم المنظمة بتأمين التعلم المستمر لأعضائها من خلال برامج التعليم الرسمي في الجامعات والكليات، وعقد الندوات، وإلقاء المحاضرات، والمشاركة في المؤتمرات عن بعد، وتقنيات ونماذج يمكن من خلالها توسيع الفرص أمام العاملين نذكر منها البرامج التدريبية الموجهة نحو قابليات ومهارات توليد الأفكار والمبادرات (Stimulation Initiation) وقد تسمى برامج النهوض وتلبية نداءات اليقظة (Wake-up-Calls)، ورش العمل، مخيمات التدريب على تكنولوجيا، دورة على شبكة الإنترنت، تطوير أدوات التدريب عبر الإنترنت، تبادل أفضل الممارسات وتشجيع استخدام التكنولوجيا.

وكمثال عن المنظمات التي اعتمدت التعلم المستمر كوسيلة للرفع من معارف أفرادها حالة موتورولا التي حددت كهدف إستراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة من أجل التكيف السريع مع رغبات الزبون والإبداع، مما جعلها تتفق 4% من كتلتها النقدية على التكوين، حيث خصصت لكل عامل تكويناً ميدانياً

أثناء أداء المهام والوظائف، أكثر من 40 ساعة تكويننا رسميا في العمل، وقد تبين أن مردودية التكوين لدى موتورولا تقدر بـ 30 دولارا لكل دولار واحد، مما دفعها لإنشاء جامعة خاصة بها **Motorola University**.

من خلال ما سبق نجد أن التعلم المستمر يساهم بشكل كبير في بناء وتنمية رأس المال الفكري للمنظمة وذلك من خلال:

- الاستثمار في العنصر البشري بزيادة قدراته المهنية العلمية في وظيفته وتطويرها للتلائم مع عمله أو واجباته الجديدة.
- يعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة، من خلال تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.
- يساهم في المحافظة على مستوى مرتفع من التعلم في المنظمة، والتزامها المستمر بالتعليم مدى الحياة على جميع المستويات التنظيمية، ودعمها لتطوير جميع أعضائها.
- يشجع خلق وتوليد المعارف في الوقت والمكان المناسب، وتشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر.
- يساهم في تعرف الأفراد في المنظمة على ثقافات مختلفة تعمل بشكل غير مباشر في تحسين أداء العمل.
- كلما تعلم الفرد أكثر كلما أصبحت له القدرة على التحكم في أداء مهامه.
- تحقيق المرونة الوظيفية للأفراد في العمل من خلال سهولة التحرك في اتجاهات جديدة سواء داخل أو خارج المؤسسة.
- أن التعلم المستمر يقلل من الوقوع في الأخطاء وذلك من خلال تعلم الأفراد من الأخطاء السابقة.
- كما أن استمرارية التعلم تعزز روح الفريق كون أن الفرد يطمح دائما لاكتساب المعارف والمهارات من زملائه وهذا يجعله دائم الاحتكاك بهم.
- 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 وتحديثه.
- كما يعمل على تمكين المنظمة من تصميم منتجات تلبي رغبات كافة زبائنها بتقديم اقتراحات جديدة تزيد من ولاء زبائنها.
- التعلم المستمر يعمل على زيادة عدد زبائن المنظمة بشكل مستمر مقارنة مع المنافسين.
- كما يساهم في زيادة القدرة على فهم سلوك الزبائن والموردين لتقوية روابطها مع الأسواق الأمامية والخلفية.

وأخيرا نستطيع أن نخلص إلى أنه رغم الأهمية التي يضطلع بها التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري سواء من ناحية تكوين رأس المال البشري أو رأس المال الهيكلية أو الزبوني، من خلال التعلم الذاتي أو التمكين أو التعلم المستمر، لكن نلمس عدم وجود ثقة في نوايا حامل المعرفة في تقاسم معرفته ويمكن أن لا تنتفع المنظمة من معرفة حاملها عند تركه العمل، وفي هذا الجانب يمكن أن تظهر أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري وضمان بقاء المعرفة داخل المنظمة.

### المبحث الثاني: أهمية التعلم الجماعي في تكوين 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، وبالتالي تتبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرفة التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي. حيث يرى بيتر سينج إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة. وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح إمكانية التشارك في المعارف والحوار البناء، وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات.

فالتعلم الجماعي يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، فهو عبارة عن الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة منظمة، لذلك هو الجسر الذي يربط بين تعلم

الأفراد وتعلم المنظمة،<sup>1</sup> فالمعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة التنظيمية وبالتالي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتساب المعرفة الضمنية وتراكمها وتوسعها على مستوى الفرد وبلورتها على مستوى الجماعة، وذلك من خلال الحوار والتشارك في الخبرة أو تشكيل فرق العمل. فإكتساب المعرفة يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على المواقف.<sup>2</sup>

وفي هذا الإطار ذكر Spender أن التعلم على مستوى الجماعة، هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية، وبين المعرفة الآلية (التي يتم اكتسابها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد).<sup>3</sup> فوجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، فالأفراد محفزون بتعلم السلوكيات والخبرات من مراقبة الأفراد الذين يكونون قدوة لهم في العمل، فالتعلم الجماعي يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو إعاقته.

وعليه سيتم التطرق في هذا الجزء إلى أهمية التعلم الجماعي في بناء رأس المال الفكري من خلال كل من (الحوار، المشاركة في المعارف، بناء فرق العمل).  
المطلب الأول: أهمية الحوار في تكوين رأس المال الفكري

إن أولى مهام التعلم التنظيمي، هو مسؤوليته في استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوراة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل

<sup>1</sup> Watkin & Marsick, Sculpting the Learning Organisation: Lessons in the Art and Science of Systemic Change, San Francisco; 1993,P14.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، الأردن، ص7.

<sup>3</sup> أظني جوهرة، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص201.

رأس المال البشري وخلق بيئة تسمح بالتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر.<sup>1</sup> كون أن إستراتيجية الحوار هي الوسيلة التي تفتح مناخا للفاهم المشترك وزيادة التعلم الجماعي، ونقل التعلم الخاص بفرد إلى جميع أفراد المنظمة وبالتالي تنتقل المعارف من ذاكرة الأفراد إلى ذاكرة المنظمة. فحسب سنج فإنه من خلال الحوار يكتشف الأفراد قضايا صعبة ومعقدة من وجهات نظر مختلفة، حيث يشكك الأفراد في افتراضاتهم، ولكنهم يتواصلون في افتراضاتهم بحرية والنتيجة هي اكتشاف حر يرفع خبرات الأفراد وأفكارهم العميقة إلى السطح ومنها يمكن الوصول إلى أبعد من وجهات النظر الفردية.<sup>2</sup>

فالحوار التنظيمي عبارة عن عملية تأمل جماعي مدعم تسهم في إتاحة أرضية جديدة للاستقصاء أمام أعضاء المنظمة، ليكونوا أكثر دراية وخبرة بالبيئة المحيطة وبعمليات التفكير والشعور التي صنعت هذه الخبرة. ففي الحوار يشارك أفراد المجموعة في الحديث والمجادلة على أسس من المساواة في الاهتمام بموضوع النقاش، فيتعلموا كيف يفكرون سويا ليس فقط في مجال تحليل المشكلة المشتركة أو توليد آفاق جديدة من المعرفة المشتركة، ولكن في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار والعواطف ونقل نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد جماعة المنظمة.

وهو أيضا عملية للتفكير المتراكم الذي يمكن المجموعة من الوصول إلى أعلى مستوى من الوعي والإبداع من خلال تكوين المعاني المشتركة وعمليات التفكير. والذي يتوسع من خلال الحلقات النقاشية والرؤية الشخصية والنماذج العقلية، ويمارس الحوار في مجموعات التعلم وبالمقابلات ويشجع بنشاطات متعددة وهو يقدم طريقا واضحا للتحرك باتجاه العمليات العالمية مما يتطلب تحريك عملية التخطيط. وعليه فإنه يتم إنتاج معرفة جديدة من خلال الحوار المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة (نوناك، 1994).

وتعتبر ثقافة التساؤل والحوار البناء شرطا أساسيا في نجاح عملية التعلم الجماعي، فمن خلاله يمكن تقييم بنى الأفراد الذهنية والمعرفية والاستفادة منها، وهذا ما يؤكد عليه سنج وأرجريس حيث يركز

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 406-407.

<sup>2</sup> Senge P.M, (1990). The Fifth Discipline: the Art & Practice of the learning organization, Massachusetts institute of Technology, Op.cit ,P54.

الباحثان على الطريقة التي يكون فيها أعضاء الفريق حاجزا وهميا أمام عملية التعلم، حيث يعمل الأفراد بشكل لا واعي على زيادة قدراتهم في إخفاء قصورهم وانتقاداتهم وأفكارهم وآرائهم في فرق التعلم، خوفا من تعارضها مع بقية الأعضاء وتجنباً لمناقشة المسائل التي قد تثير النقد والتعصب، فقد يعمدون في بعض الأحيان إلى اتخاذ مواقف ايجابية والموافقة على حلول مشاكل معينة بالرغم من عدم رضائهم عنها أو عدم تناسبها مع معتقداتهم، مما قد يفقد الفريق فرصة تعلم جوهرية. وقد تكون المسببات الرئيسية اعتقاد الأفراد أنه ستحدث مشاكل في حال انتقادهم لتلك الأفكار، أو قد يكون السبب هو عدم ثقتهم بأنفسهم بالشكل الذي يمكنهم من عرض أفكارهم بطريقة لا تثير المشاكل، ويطلق على الطريقة التي يحمي بها الأفراد أنفسهم من الخوض في مثل هذه المواقف بالروتين الدفاعي.

و عليه فإن أهمية الحوار في بناء رأس المال الفكري تظهر من خلال الآتي:

- يعتبر الحوار منظومة القيم في المنظمة والتي تدعم التفاعل بين العاملين وصولاً لحل المشكلات.
- يعمل الحوار على تحفيز زيادة تقاسم المعارف والخبرات الضمنية التي تأخذ أكبر حصة في المنظمة (أي نسبة 70% إلى 80% من المعارف الموجودة في المؤسسة) وإمكانية طرح جزء منها في صورة معارف ظاهرة قابلة للتشارك الجماعي، مما يعني رفع قدرة التعلم داخل المنظمة.
- الحوار هو العملية التي يتم من خلالها ربط التعلم الفردي مع التعلم التنظيمي من خلال خلق المعنى والفهم.
- كما يعد الحوار أداة تحفيز للمنظمات من خلال تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- إن طرق التحفيز التقليدية المبنية على الحوافز المادية لم تعد تكفي لرفع إنتاجية العمل، بل أصبح الأمر يتطلب وجود تنسيق وتعاون وتفاهم بين الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال الحوار حيث أن تنقل المعلومات والمعارف بسهولة وحرية داخل المؤسسة يقرب أكثر الأفراد والجماعات، ويجعل التنسيق في تأدية مختلف المهام أمراً في غاية السهولة ويقلل من نزاعات العمل، ويدعم القدرات التعاونية للعمال وهي الميزة التي لا يمكن أن تتوفر للمنظمة بدون عملية الحوار.

- كما يساعد الحوار على زيادة الثقة التي تشجع العاملين على تقاسم المعارف والتشارك فيها، من خلال زيادة ثقافة الحوار والتشاور والشعور بالأمان الذي يكرس مبدأ التعاون وتوفير المناخ المناسب للعمل مما يساعد على تطوير وإنشاء المعارف الفردية والجماعية اللازمة للمنظمة.
- يعمل على إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية تساعد على الإحساس بالعرض المشترك من خلال مشاركة العاملين في نفس القيم والمعايير.
- يخلق لدى الأفراد قوة التخاطب مع المستهلكين والعملاء وبالتالي سيتمكنون من معرفة آرائهم حول المنتجات وكذا اقتراحاتهم للتمكن من بناء قاعدة بيانات حول عملائها تستخدمها في الاستجابة لرغبات زبائنهم المتغير باستمرار.
- يقوم ببناء علاقات تفاعلية جيدة مع أصحاب المصلحة، والعملاء، والموردين وكسب المزيد من المعرفة الجديدة من العملاء لتحسين القدرة على الاستجابة لمختلف احتياجاتهم.

#### المطلب الثاني: أهمية المشاركة في المعارف في تكوين رأس المال الفكري

اكتسبت المنظمات اليوم خصائص جديدة جعلت عملية الاتصال فيها أكثر تعقيدا، وذلك بسبب التطور التكنولوجي والتنوع في قوى العمل، والحاجة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات جعل المنظمة بحاجة إلى درجة عالية من المشاركة في المعارف من خلال فعالية الاتصال والتواصل بين الأفراد والأقسام ومختلف الوظائف.<sup>1</sup>

فالمنظمة عبارة عن نظام اجتماعي، ومحيط تعليمي يلعب دورا مهما في خلق مناخ يسرع عملية خلق المعرفة وتطوير رأس المال الفكري، حيث يمكن الأفراد من التشارك في المعرفة من خلال تدعيم الاتصال، فقد أشار (Frang et al 2006) إلى أن المعرفة تعبر عن القدرة على التصرف بفعالية، ولذلك فإنها ليست شيئا يكتسب بل شيئا يتم تعلمه أي أن التشارك في المعرفة ليس إعطاء أو أخذ شيء من الآخرين فذلك يرتبط بالتشارك في المعلومات في حين أن التشارك في المعرفة يحدث عند تطوير القدرات

<sup>1</sup> رضا نعيجه، مرجع سابق، ص117.

على فعل الأشياء، حيث سلوك التشارك في المعرفة يتضمن التشارك الفردي في المعرفة، التشارك في فرص العمل، وتشجيع التعلم.<sup>1</sup>

وقد تم التطرق إلى هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين من بينهم (Watkins & Marsick) الذي عرف التشارك في المعرفة على أنه "ذلك النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق التبادل في معارفها وخبراتها"، وفي نفس السياق يرى (Daft & Noé) إلى أنها "ذلك الاتصال المفتوح الذي يتضمن تبادل كل أنواع المعلومات بين كل أفراد المنظمة، من خلال ما سبق نرى أن أغلب المفاهيم ركزت على أهمية إتاحة جميع المعارف والخبرات بين الأفراد، أيضا التشارك في المعرفة هو العملية التي يقوم بها الأفراد بشكل جماعي بتحديد التفكير في ضوء الخبرات.<sup>2</sup>

والمشاركة في المعارف تعتمد على تبادل المعارف وتقاسمها ما بين الأفراد التي تنتشر في المنظمة بطرق رسمية (الاجتماعات، فرق العمل) وغير رسمية (مجتمعات الممارسة). وتلعب الثقافة التنظيمية المبنية على تشجيع التبادل والثقة والتعاون، وتحفيز الأفراد، دورا كبيرا في نقل المعارف والخبرات الضمنية منها والظاهرة، من جهة أخرى فانه في ظل الهيكل التنظيمي البيروقراطي المعتمد على حرفية القوانين وعلى قنوات نقل محددة مسبقا، التي لا تشجع الأفراد على مشاركة غيرهم فيما يعرفون لعدة أسباب (عدم الإحساس بالأمان، الخوف من فقدان المركز، انعدام الحوافز، عدم الارتياح الشخصي).<sup>3</sup>

وفي هذا المجال نجد نوناكا قد أشار إلى المشاركة في المعرفة من خلال نموذج SECI والذي له أهمية كبيرة في دراسة التشارك في المعرفة، حيث أن نماذج تحويل المعارف هي نفسها نماذج التشارك في المعرفة لأنها تشير إلى أن كل نشاط يقوم على تطوير المعرفة الضمنية أو الصريحة وهو حقا وسيلة

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> Jaco Johannes, Pinaarthe Role of the Learning Organization paradigm in improving Intellectual Capital, University of Johannesburg study leader: Professor A.S.A DU TOIT; 2007 ,p 42.

<sup>3</sup> شنشونة محمد، مرجع سابق، ص98.

للتشارك، فآلية التنشئة الاجتماعية (الاحتكاك) مثلا ما هي إلا وسيلة لتشارك المعارف الضمنية من فرد إلى آخر سواء قصدا أو بدون قصد وهكذا الشيء نفسه بالنسبة لباقي الآليات.

والمثال التالي يوضح التشارك في المعرفة في أحد البنوك العالمية، **Trust Banker** كانت أحد الشركات التي تبنت مفهوم إدارة المعرفة في وقت مبكر وأن تقدير الشركة لمفهوم مشاركة المعارف كان امتدادا منطقيا لشعارها **Architects Of Value** لمؤسسة مالية فإن المصدر الرئيسي للمنفعة يأتي من المعرفة عن الأسواق المالية وحاجات الزبائن، حيث قامت هذه المؤسسة بإنشاء نظام تكنولوجي يجعل عملية تبادل المعارف أمرا روتينيا فحالما تنتهي المجموعة من مشروعها، تقوم الشركة بجمع خبراتها لتقييم المشروع من مجالات مختلفة ونتائج هذا التقييم يتم إدخالها إلى الانترنت، وبذلك فعندما تعمل مجموعة أخرى على مشروع آخر يحمل خصائص مشابهة لهذا المشروع فإن هذه المجموعة يمكن أن تستخدم الانترنت لتتعلم من تجربة الآخرين وتحلل نقاط القوة والضعف لديها، ومع ذلك فإن هذه المؤسسة لم تستخدم التكنولوجيا كبديل للتفاعل المباشر بين الأفراد لكنها قامت بجمع كل التنفيذيين الإداريين في موقع إداري واحد.

لذلك فإن المنظمات قادرة اليوم على تحقيق هذا المفهوم من خلال توفير مناخ يؤسس لمفهوم الثقة والانفتاح والعلم، وأن تدعم المنظمات الموظفين الذين لديهم رغبة في تعلم مهارات الاتصال من خلال وسائل مختلفة، فعلى سبيل المثال إذا شعر الموظف أن جل ما يملكه من معارف وخبرات متاحة للآخرين يشكل تهديدا لموقعه وأهميته أو حتى وجوده فإنه سيكون غير قادر على المساهمة في تحقيق المشاركة بالمعارف مع الآخرين.

أي أن عملية التشارك في المعرفة لها تأثير على رأس المال الفكري، حيث أن الأفراد مستعدون وقادرون على المشاركة في المعرفة الضمنية وتطويرها، والتي تؤثر على تنمية رأس المال البشري ليتم الاحتفاظ بها في المنظمة من خلال أخرجة المعارف الضمنية وإضافتها إلى مخزون المعارف الصريحة، أي أن رأس المال البشري يتم إضافته إلى رأس المال الهيكلي.

وعليه فإن عملية التشارك في المعرفة تساهم في بناء رأس المال الفكري من خلال:

- إن عملية المشاركة في المعارف تقوي الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وتشدهم نحو تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، وإشاعة المصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
- كما تساهم في توحيد جهود الأفراد وتعبئة طاقاتهم وحسن توظيفهم للمعارف الصريحة والضمنية.
- كما تتجلى أهمية المشاركة في المعارف من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية مشتركة تتيح تقاسم عدد من القيم، قواعد اتخاذ القرار والسلوكيات الداخلية من قبل الأفراد.
- تعمل على تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بين أفراد المؤسسة بصورة تجعل إمكانية نقل المعارف الضمنية أمراً ممكناً، من خلال الممارسات التطبيقية والمشاهدة للحركات التي تمت عند تنفيذ العمليات المعقدة التي يصعب التعبير عنها بين الأفراد والجماعات.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- من خلال عملية المشاركة في المعرفة يعمل الأفراد على تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية.
- إمكانية التبادل والمزج بين خبرات وتجارب الأفراد بالمنظمة بما يحقق سرعة عملية التعلم.
- المرونة وإعادة التنظيم المستمر بما يتلائم مع تغيير الظروف.
- يساهم في نشر الشفافية وتقليل الحواجز وسرعة الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

#### المطلب الثالث: أهمية تشكيل فرق العمل في تكوين رأس المال الفكري

إن بناء فرق العمل يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، فهي عبارة عن الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة منظمة، أي هي ذلك الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة.<sup>1</sup> وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها وبوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات

<sup>1</sup> Watkin & Marsick, Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change, San Francisco; 1993,P14.



والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة وعمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء.

وتشير فرق العمل إلى "مجاميع الأفراد المشكلة داخل المؤسسة والتي من شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الإنتاجية أو تحسين الجودة أو الرفع من مستوى المعنويات أو إرضاء الزبائن".<sup>1</sup> وهي "العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها".<sup>2</sup> حيث يتم التحول من الأنماط التنظيمية الكلاسيكية التي تمثل خطر على عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري إلى آليات جديدة من التنظيم تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتدفقة داخل المنظمة، والتي تفتح مجالات الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وتحفز التفكير في مشكلات العمل، حيث اتجهت المنظمات إلى تفعيل نماذج التنظيمات المؤقتة والتي تتمثل في العديد من الأشكال مثل الفرق الخاصة، فرق الاستثمار وغيرها وهي تتمثل في فرق عمل مؤقتة تتكون من مجموعة أفراد موهوبين ومتميزين يتم استقطابهم من الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة للقيام بمهمة محددة مثل تطوير منتج، خدمة أو حل مشكلة معينة، وبعد انتهاء المهمة يعود الأفراد إلى أعمالهم الأصلية.<sup>3</sup>

كما أشار سنج إلى ضرورة الاهتمام ببناء فرق العمل وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق مثل (équipe interfonctionnelle) وهي الفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لإنجاز مهام معينة، أيضا (Auto-équipe gérer) وهي الفرق المستولية على إدارة جميع أنشطتها بشكل ذاتي، حيث تمكن هذه المجموعات الأفراد من تبادل وتشارك الخبرات لحل مشاكل المنظمة المختلفة. وأضاف أنه عندما يتم تشكيل مجموعة تتضمن أفرادا من وظائف وخبرات مختلفة لتنفيذ مشروع أو مواجهة مشكلة معينة، فإن ذلك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين

<sup>1</sup> Watkin & Marsick, Op.cit ,P10 .

<sup>2</sup> أسماء سالم النصور ، مرجع سابق، ص22.

<sup>3</sup> فائق أحمد أبو بكر، انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص66.

الأفراد بل إنه سوف يساهم في إيجاد معارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية.<sup>1</sup>

كما حظي موضوع فرق العمل باهتمام واكينس ومارسيك حيث أشار إلى ضرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.<sup>2</sup> فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين أداء المنظمة، ففي دراسة أجراها Edmondson للمستشفيات كشف فيها أن تصحيح الأخطاء الطبية يتم بمساهمة التعلم الفرقي، وأن التعلم الفرقي له تأثير على عملية التعلم التنظيمي والفعالية الشاملة.<sup>3</sup> وينتشر هذا النوع من الأساليب في اليابان حيث يتم جمع الأشخاص المتميزين في العديد من المنظمات وإحاقهم بمركز للمشروعات للقيام بعمل بحوث للتطوير في مجال محدد، وعندما تنتهي المهمة يعود الأفراد إلى أعمالهم الأصلية في منظماتهم.<sup>4</sup>

ويمكن سرد أهمية بناء فرق العمل في تكوين رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية:

- إن استخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ النداءوية.
- كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم، كما تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها.
- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية.

<sup>1</sup> Senge P.M, Op.cit,p67.

<sup>2</sup> رضا نعيجه، مرجع سابق، ص106.

<sup>3</sup> Joe Power and Diwaddell, The Link Between Self Managed Work Teams and Learning Organization Using Performance Indicators ,The Learning Organization, vol 11,N° 3 , 2004, p 246 .

<sup>4</sup> فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص67.

- إن عمل الأفراد ضمن فريق يولد نوع من التنوع في المهارات والخبرات مما يساهم في تحسين إنجاز مختلف المهام.
- إن فرق العمل تولد المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقا لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- تتيح للأفراد المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة، أي اكتساب مرونة في الأداء.
- تعمل على تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.
- تعمل فرق العمل على تشكيل علاقات مختلفة بين الأفراد تمكنهم من الحصول على المعلومات بشكل أفضل.
- إن بناء فرق العمل دور مهم في توزيع المعلومات وتكوين الفهم المشترك لتسهيل تفسير المعلومات في المنظمة.
- تعمل فرق العمل على زيادة الثقة بين الأفراد و تعزز روح المبادرات الفردية وتدعم التنسيق بين الأفراد في مختلف الأنشطة، وتزيد من رصيد المعارف الضمنية الفردية والجماعية.
- 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 والشعور الموحد اتجاه المصلحة العامة.
- إن التركيز على تشكيل فرق العمل يؤدي في الوصول إلى حلول إبداعية تساهم بشكل مباشر في تحقيق احتياجات الزبائن.

#### المبحث الثالث: أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري

لا يزال التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا يضمنان تحول ونقل المعرفة الجديدة إلى القاعدة المعرفية، أين يعد التعلم على مستوى المنظمة غاية جوهرية في جعل عملية التعلم منظمة وإعداد المعرفة لكي

تصبح واضحة من خلال التعبير عنها بالكلمات والأرقام ليسهل حفظها من أجل استخدامها من قبل أعضاء المنظمة ككل.

أي أن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، حيث يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، وأنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة المنظمة يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية أداء الواجبات في المنظمة.<sup>1</sup>

وعليه فالتعلم على مستوى المنظمة يبدأ عندما يتم تبادل المعارف والمهارات بين العاملين ثم تعمل المنظمة على تدوين وكتابة النظم المختلفة والمعلومات والخطط الإستراتيجية والتعليمات، ثم تخزينها في الحواسب الآلية أو عن طريق أدلة التدريب، حيث أن معظم ما تعلمته المنظمة وما اكتسبته من مهارات خلال سنين سابقة يبقى في الأذهان، والتي تنفرد به كل منظمة عن منافسيها.

وعليه تطرقنا في النقاط التالية إلى أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري من خلال أهمية كل من الذاكرة التنظيمية والتعلم من خلال أفضل الممارسات والتعلم الإستراتيجي.

### المطلب الأول: أهمية الذاكرة التنظيمية في تكوين رأس المال الفكري

تبذل المنظمة جهداً كبيراً في إنشاء واكتساب المعرفة سواء فردية أو جماعية، وتظل هذه المعارف رغم أهميتها العظيمة ذات أثر محدود في الأداء الكلي للمنظمة لأن خطر فقدانها وارد نتيجة مغادرة حملة المعرفة للمنظمة في أي لحظة لعدة أسباب، الأمر الذي يستدعي إدامة هذه المعارف المكتسبة من خلال تخزينها، وتعني عمليات خزن واسترجاع المعرفة العمليات الفرعية المتعلقة بالاحتفاظ والإدامة وسرعة الوصول وإتاحة البحث في الوقت والمكان المناسب، وتظهر أهمية الذاكرة التنظيمية من خلال ما توفره من إمكانيات للخزن والاسترجاع السريع لمعارف يمكن أن يكون أصحابها قد غادروا المنظمة بصفة نهائية وفي فترات متباعدة، خاصة في المنظمات التي تعمل في مشاريع مختلفة وتستعين بالمتعاقدين للعمل في المشاريع في مناطق جغرافية مختلفة تنتهي عقود عملهم بانتهاء المشروع، هذه المعارف إذا لم

<sup>1</sup> Gephart, Martha, A, Marsik, Victoria J, Van, Buren, Mark E, and Spiro, Michelle S., learning Organization come alive. Training and development, DE, 1996.p35-45.

تخزن تضيع بسرعة كبيرة، وما يزيد أهمية خزن واسترجاع المعرفة عامل الزمن الذي تربط فيه الخبرة المكتسبة الماضي بالحاضر والمستقبل في اللحظة الحالية.

ولهذا يمكن النظر إلى الذاكرة التنظيمية باعتبارها مكونا رئيسيا لعملية التعلم التنظيمي، حيث تقوم مقام الذاكرة الإنسانية التي تستدعي عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.<sup>1</sup> أي أنها تعتبر المحور الأساسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، حيث أن كمية وقيمة الموجودات المعرفية في المنظمة يمكن لها أن تكون الذاكرة التنظيمية فهي المفهوم المركزي كونها تقوم بوصف مستودع المعرفة التنظيمية، أما بخصوص مفهوم الذاكرة التنظيمية فلا يمكن الخروج بمفهوم متكامل في الوقت الحاضر لكونه مازال موضوعا حديثا يحتوي على العديد من وجهات النظر ومجمل القول يمكن تعريف الذاكرة التنظيمية على أنها "عبارة عن عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزائه مكون من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها عند اتخاذ القرارات". فالذاكرة التنظيمية تعمل على زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر له.

وللحفاظ على الذاكرة التنظيمية فإن على المنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف أي إلى الأعمال التي أنجزتها سابقا، وبالتالي تقوم بعملية التعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يمكن له أن يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة فلا تعلم بدون ذاكرة تنظيمية.<sup>2</sup> فهي تؤدي دورها إلى وجود نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة الذي يؤدي إلى نقل الخبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى إلى العناصر الجديدة فيها لهذا فإن الأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمي أو التفاعل غير الرسمي بين الأفراد.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، 2007، ص 155.

ويرى بعضهم أن المنظمات لا يمكنها أن تتعلم، وأن المنظمات يمكن أن تنسى إذا لم يبق ما تعلمته برؤوس أفرادها، فالمنظمة ستصبح عرضة للهجوم والسقوط عند ترك أولئك الأفراد للمنظمة. ولكي تتعلم المنظمة فإنها تحتاج إلى آليات والتي من خلالها يمكن تحميل ذاكرة الفرد بنظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة تسمح من خلاله لأي فرد من الدخول إلى تلك المعرفة حتى بعد مغادرة ذلك الفرد للمنظمة ولقد أدركت العديد من المنظمات أن ترك ذاكرة الفرد مقفلة برأسه قد يسبب لها خسارة كبيرة بعد مغادرة المنظمة، ولكن القليل من المنظمات قد طورت طرائق نظامية للتأكد من أن هذه المعرفة قد تم الدخول إليها من قبل الزملاء في العمل سواء نفس المنظمة أو خارجها فبعض المنظمات ابتدعت صيغة معينة لموظفيها الذين يرغبون بمغادرتها بأن يذهبوا إلى ما يسمى بمقابلة الخروج والتي تكون موازية للتقديم المطلوب عند بداية عقد العمل أو ملازمة الموظفين المغادرين مع المتدربين لتطوير مواد التدريب التي تستند إلى خبرتهم (بعض الأحيان) يستخدمون دراسة الحالة سواء استخدمت في منظماتهم أم في منظمات أخرى.

وعليه فإنه لا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكل ما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا المخزون فإن ذلك يعد مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي.

وحسب جيفري بيتش فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة وهذا ما حدث في ناسا التي فقدت الطبعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 300 ألف مهندس. فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة المنظمة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في شكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي إستراتيجيات وسياسة المنظمة، لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال للتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على الأفراد الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وخرطنة المعرفة من خلال تنظيمها وتحديدتها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة المنظمة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار المنظمة ومغادرة العاملين.

كما أن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد وسعت بشكل سريع من احتمالات جمع وتحليل وخرن والتشارك بالمعلومات وأن استخدام البريد الإلكتروني والاتصال المباشر من خلال المحادثات والنقاشات وقواعد البيانات وصفحات شبكة (Internet) والوثائق والشبكات التنظيمية وخلق مجموعات التعلم الافتراضية والتعلم المباشر كلها وسائل توافر الإثارة لفرص التعلم التنظيمي كما أنه يكون حقلًا لإدارة المعرفة والذي له علاقة بتأسيس وتكوين الذاكرة التنظيمية.

وعليه يمكن التوصل إلى أن للذاكرة التنظيمية أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري، ويظهر ذلك من خلال:

- الاستفادة من أفضل الممارسات المكتسبة من خلال المعايير المشتركة لتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، والتي تمثل المرشد لما ينبغي أن تكون عليه تصرفاتهم انطلاقًا من نظام القيم الذي يحدد أنماط المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل.
- سهولة معالجة المشاكل والانحرافات، كون أن المعارف في المؤسسة تساعد على تخطي معظم المشاكل في المؤسسة من خلال الرجوع إلى قاعدة المعارف والخبرات السابقة المخزنة فيها.
- إضافة إلى ذلك فإن المنظمة من خلال ذاكرتها التنظيمية تبدأ في تغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.
- أيضا عندما تصبح المعارف الفردية في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية عمل المنظمة وأداء الواجبات فيها.
- كما أن عملية الإبلاغ عن المعلومات يتم بسرعة نظرا لحرية نقل المعلومات داخل المؤسسة، وحتى المشاكل التي لا توجد لها حلول ضمن قاعدة المعارف والخبرات، تكون معالجتها أسهل وأسرع وذلك للمشاركة الكبيرة لمعظم أفراد المجموعات القريبة من مركز المشكل في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- الذاكرة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على الدخول إلى قواعد البيانات أو مخازن البيانات المحتوية على المعلومات عن الزبون وتواريخ الشراء السابقة واستخدام هذه البيانات في الوقت الحقيقي أو الفعلي لتقديم عرضها التسويقي لزبون معين.

- من خلال الذاكرة التنظيمية يتم حصر الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، مع التوجه السليم والاستغلال الأمثل لهذه الموارد.
- التعرف على الفجوات المعرفية داخل المنظمة والعمل على علاجها.
- من خلال الذاكرة التنظيمية يتم التحديث المستمر للأصول المعرفية.

#### المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية تطبيق أفضل الممارسات في تكوين رأس المال الفكري

لا يعتمد التعلم فقط على جهود الاستثمار، بل يعتمد أيضاً على المعارف القديمة والمتجعة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل المعارف هي من تضمن تحقيق الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدمها على أحسن وجه، حيث نجد أغلب منظمات اليوم تعاني من خلل بين المعارف المكتسبة والتطبيق، فأساس التعلم التنظيمي هو قدرة الأفراد على تطبيق ما تم تعلمه في مجال العمل، من خلال نقل وتوثيق الطرق التطبيقية و الخبرات والمعارف بين الأفراد والجماعات. فمن أهم مصادر المعرفة في المنظمة الدروس التي تعلمتها المنظمة، حيث أن عملية تجميع الخبرة الداخلية وتحويلها إلى دروس يمكن تعلمها بالممارسة وقابلة للتحقيق هي قلب ومركز المنظمة المتعلمة، حيث أن التراكمات المعرفية والتجارب السابقة للأفراد داخل المؤسسة تشكل مصدراً مهماً للمعارف الداخلية.

ومن هذا المنطلق فإن (Crossan et Al 1999) يرون أن التعلم التنظيمي كعملية للتغيير في التفكير والأداء الفرديان المشتركان مرسخة في مؤسسات المنظمة ومتأثرة بها، وهم يقولون أن التحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي هو مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد (الاستكشاف) واستخدام ما تم تعلمه (الاستخدام) مما يضع التعلم التنظيمي في موضع إستراتيجية أساسية والوسيلة الرئيسة لتحقيق التجدد الإستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005، ص365.



وفي هذا الإطار نجد أن العديد من المنظمات قد استخدمت أنظمة المرجعيات في التعلم وذلك لتحديد الدروس التي قد تعلمتها من خلال تطبيق آليات تسمح بجمع المعلومات عن الوقائع والتجارب الماضية التي تم تخزينها على شكل وثائق ومستندات تصلح للعمل التطبيقي.

كما تعمل على الاستفادة من التجارب السابقة انطلاقاً من عودة الخبرات، حيث يرى أصحاب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1987، أن خبرات المؤسسة تأتي من الأفراد وما هو محتفظ به في الوثائق والمستندات داخل المؤسسة، إذ أن التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى يساعد على زيادة التحصيل المعرفي للعمال الذي ينعكس على الأداء الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، ومن جهة أخرى يساعد في رفع مستوى المعارف الضمنية التي تترجم في مختلف التطبيقات العملية أثناء تأدية المهام. والمعمول به في بعض المؤسسات الوطنية هو إعادة توظيف الخبراء بعقود جديدة بعد خروجهم على التقاعد، خاصة في المجال التقني مثال (مؤسسة تجديد عتاد الطائرات الجزائر العاصمة، الخطوط الجوية الجزائرية، شركة سوناطراك).<sup>1</sup>

أيضا لا ننسى دور سرد القصص المنظمة كوسيلة لتبادل أفضل الممارسات والنجاحات في إطار الريادة، وتفسير واقع معين في الماضي كدروس متعلمة، حيث استخدام منظمات الأعمال لسرد القصص بوصفه دليلاً لتعليم وتذكير أصحاب المصالح بسياسات المنظمة تارة، وتحفيز الأفراد العاملين للتعلم وتعزيز ولاءهم بقيم وثقافة المنظمة تارة أخرى.

لكن في ظل الثقافة السلبية يشيع الكلام أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مسيرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة، ويلقون لوم الإخفاق على أسباب واهية مثلاً (بعض مشاريع البناء عندنا في الجزائر، خاصة الجانب المتعلق بمراعاة الطابع المعماري وخصوصية المنطقة، والتركيبة الاجتماعية للسكان).<sup>2</sup> كما أن هناك مجموعة من المعلومات متعلقة بتأدية بعض الأعمال تتداول بين الأفراد في المنظمة، هي في الواقع معارف ضمنية قد تحمل الكثير من المعارف الإستراتيجية

<sup>1</sup> Jean N-Yves Buck, Le Management des connaissances et des compétences, en pratique, Editions d'Organisation, 2003, P 170.

<sup>2</sup> شنشونة محمد، مرجع سابق، ص 123.

والعملية للمنظمة لكن لا تستفيد منها المؤسسة إلا في إطار محدود جداً، والمعروف أن "80% من المعارف الإستراتيجية والمهنية والعملية للمنظمة موجودة عند الأفراد".<sup>1</sup> كما أن هناك عدد هائل من التقارير والمذكرات والمشاريع والملاحظات إلى المدى الذي لا يجد فيه الأفراد العاملون الوقت الكافي لقراءتها كلها ولا يستطيعون تحديد أيهما أكثر أو أقل فائدة ونتيجة لذلك فإن هناك عدداً من الدروس التي يمكن استخلاصها منها وهي ذات قيمة قد فقدت بشكل أو بآخر.

فعلى المنظمة أن تسعى جاهدة لاستيعاب التجارب السابقة والاستفادة منها وذلك من خلال حث الأفراد على أخذ العبر من التجارب السابقة وعدم تجاهل الأحداث السلبية حتى تتفادها في المستقبل وتأخذ الأحداث الإيجابية لاستفيد منها في إنجاز الأعمال والمهام في المستقبل.

كما تعمل على تعزيز الوثائق الداخلية والوثائق غير المنشورة بشكل واضح ومتميسر للجميع من حيث الهدف ومن حيث المحتوى أيضاً والتي يجب أن تقرأ وتكتب ثم تحدد التوصيات ومن المسئول عن تنفيذها. بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لكي تسهل إمكانية الوصول للوثائق الداخلية وغير المنشورة، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية، مروراً بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أنها تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضاً يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعاً لخبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها لمعارف وخبرات جديدة.

وعليه يمكن التطرق لأهمية الاستفادة من أفضل الممارسات في تكوين رأس المال الفكري من خلال الآتي:

<sup>1</sup> شنشونة محمد، مرجع سابق، ص 124.

- إن الاستغلال الأمثل للتجارب السابقة في صورة أكثر تنظيم وتوثيق وتعميم يساعد على الاستفادة الجماعية منها بصورة أكبر بين كل أفراد المنظمة.
- كما يوسع ويسرع من عملية نقل المعلومات والمعارف داخل المنظمة بما يضمن فعالية التنسيق ويعزز الأداء الجيد والتميز للأفراد مما يساهم ذلك في تكوين رأس المال الفكري.
- إن تطوير الإستراتيجيات والسياسات التي تشمل الدروس التي تم تعلمها يوفر للمنظمة طريقة عمل لاتخاذ القرارات والذي يعزز خبرة المنظمة، وما الذي تعلمته من الآخرين خارج حدودها.
- يعتبر تطبيقاً أفضل للممارسات على مستوى المنظمة استثماراً للمعارف بحيث يزيد من سرعة و فعالية العمل في المنظمة.
- إن التراكمات المعرفية والتجارب السابقة للأفراد داخل المؤسسة تشكل مصدراً مهماً للمعارف الداخلية، من خلال الحوار وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والتعلم الميداني، والتي تحمل ضمناً جانباً من المعرفة يساهم في زيادة وتطوير معارف الأفراد والمنظمة.
- تطوير قاعدة بيانات داخلية للعاملين وللزملاء ذوي الخبرة واستخدام خريطة الشبكة الناجحة لتحديد المصادر غير الرسمية للخبرة يساهم بشكل كبير في رسملة أهم المعارف والخبرات السابقة.
- تعمل عملية الاستفادة من تطبيق أفضل الممارسات على إبداع معارف جديدة تساهم في تحسين جودة المنتجات.
- إن تحقيق درجة عالية من الولاء لدى الزبائن يعتمد على مدى استفادة المنظمة من خبراتها السابقة وذلك من خلال تطبيق أفضل للأفكار في تطوير رغبات الزبائن.

### المطلب الثالث: أهمية التعلم الإستراتيجي في تكوين رأس المال الفكري

كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن منظمات اليوم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، وكما يرى هنري مينزبرغ فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل بالتعلم والثاني انبثاقي ويتمثل في صنع إستراتيجية جديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للبيئة. ولا شك في أن التعلم الإستراتيجي يصبح ضرورة ليس فقط من أجل تحول الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة إلى إستراتيجية المنظمة كلها، بل وأيضاً لأن

التعلم الإستراتيجي هو الأساس في تطوير الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة في المرحلة اللاحقة.<sup>1</sup> فالتعلم الإستراتيجي يعني استخدام التقييم لمساعدة تعلم المنظمات أو الجماعات بسرعة من عملهم حتى يتمكنوا من التكيف وإستراتيجيات المنظمة. وهذا يعني دمج التقييم في عملية صنع القرار الإستراتيجي وجلب البيانات في الوقت المناسب للتفكير والاستخدام. أي أن لديه إمكانيات هائلة ولا سيما بالنسبة لإستراتيجيات معقدة وديناميكية التغيير.

وحسب أرجريس فهو التفاعل بين صياغة السياسات وتطبيقها، أو التفاعل بين إستراتيجية مدروسة وإستراتيجية الناشئة.<sup>2</sup>

كما يعني أن يكون للمنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والإبداع، مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر أحد أنشطة المنظمة الرئيسية لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها. فتكامل التعلم مع إستراتيجية المنظمة يعد تحديا كبيرا، وقد طور (Mintzberg & Quinn, 1992: P.223) نموذجا مفيدا لتطوير الإستراتيجية التي تركز على أهمية التعلم الإستراتيجي، فتكامل التعلم في تطوير الإستراتيجية والسياسة هو واحد من أكثر المجالات التي تتحدى التعلم التنظيمي والأكثر صعوبة في أن ينجز ويتحقق. ويتضمن التعلم الإستراتيجي ضرورة اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة للتجارب الناجحة التي حققتها في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك العمل على الاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع الأفراد في المنظمة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

فتكامل التعلم في تطوير الإستراتيجية هو واحد من أكثر المجالات التي تتحدى التعلم التنظيمي والأكثر صعوبة في أن ينجز ويتحقق، وعليه فإن المنظمات الرائدة قد تكون تلك المنظمات التي تكيفت جيدا مع التغييرات في بيئتها الخارجية المعقدة وواحد من المطالب الرئيسية للتكيف هو قدرتها على التعلم من خلال استخدام الأدوات والعمليات للتحليل الذاتي للمنظمة لتطوير تفهما نظاميا لطاقتها الموجودة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> Chris Argyris, Donald Schon, Organizational Learning II : Theory, Method, and Practice, Addison- Wesley Publishing Company, 1996, p320.

واحتياجاتها من إبداعات بناء طاقة مخططة، كما يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يلعبوا دورا هاما من خلال طلب تدقيق التعلم السنوي للمنظمة واستخدام النتائج لتقييم وتحديث إستراتيجية والسياسة التنظيمية.

ولبناء دروس قد تم تعلمها في نسيج المنظمة يتم من خلال تطوير الإستراتيجيات والسياسات التي تشمل الدروس التي تم تعلمها، كونه يوفر للمنظمة طريقة عمل لاتخاذ القرارات والذي يعزز خبرة المنظمة، وما الذي تعلمته من الآخرين خارج حدودها، وإذا ما كان تطوير السياسة يبدو كعملية تشاركية للتعلم فإن ذلك سيعزز من عملية التكامل ويبني التزاما وتعهدا بالتنفيذ.

وتكمن أهمية التعلم الإستراتيجي في بناء رأس المال الفكري في النقاط التالية:

- يعمل التعلم الإستراتيجي على توفير المناخ المناسب للأفراد ذوي المهارات لإطلاق معارفهم الكامنة ودفعهم لتتميتها.
- يوفر بيئة عمل من خلال توفير فرص التدريب وتراكم الخبرات عن طريق العمل الجماعي، الخبرات العلمية الشخصية، استخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل.
- يعمل على تطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة لحل المشكلات الموجودة ومواجهة تحديات المستقبل.
- إن إستراتيجية التعلم الإستراتيجي تساهم في تطوير الخبرات والاحتفاظ بها مما يزيد من مخزون الموارد المعرفية في المنظمة.
- يساهم التعلم الإستراتيجي في زيادة مرونة المنظمة في التجديد، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- يوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المتجددة، من خلال مساهمته في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة ذات كثافة معرفية.
- يسعى التعلم الاستراتيجي إلى الاستغلال المكثف للمعارف والخبرات المتراكمة وذلك ما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- يعمل على تطوير مهارات التفكير الإستراتيجي الذي يجعل المنظمة قادرة على توازن والمرونة الضرورية للاستجابة للفرص الجديدة مع الاستقرار والاستمرار المطلوبين للمحافظة على علاقات الكينونة التنظيمية.

- يعمل على نقل المعرفة الإستراتيجية من مستويات الأعمال إلى قمة الهرم الإستراتيجي للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية).
- يساهم التعلم الإستراتيجي في توفير المعرفة المناسبة لاتخاذ القرارات وسبل معالجة المشكلات بما يضمن تطويرها.
- يهدف التعلم الإستراتيجي إلى توظيف معرفة المنظمة بغض النظر عن طبيعتها الضمنية أو الظاهرية في شتى مجالاتها، ومنها ما يخص تحليلها الإستراتيجي بما يجعله على نحو لا تتحصر منافعه في مجال تحقيق أفضل نواحي التكيف للمنظمة مع البيئة فقط، وإنما تمتد لتشمل النواحي التي تقود إلى تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين.
- إن التعلم الإستراتيجي يسمح باستغلال الفرص المناسبة والتعرف على أهم التهديدات التي تواجه المنظمة وذلك من خلال التعلم من تجاربها.

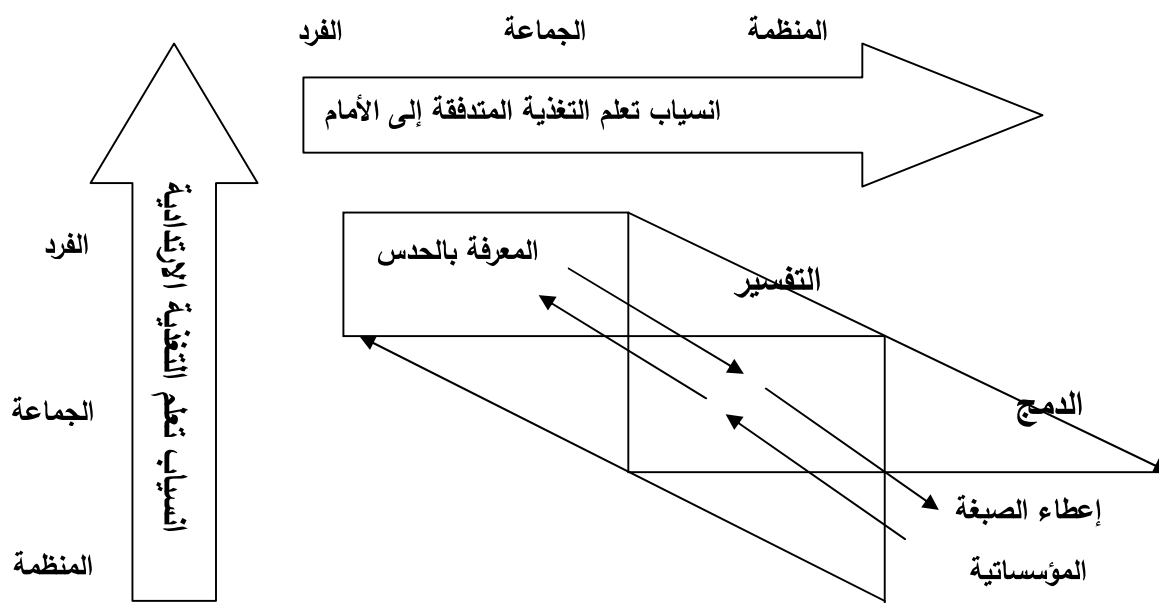
ومن خلال ما تم التعرض إليه سابقاً، يتبين لنا أن رأس المال الفكري يرتكز في تكوينه وبناءه على عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته الفردي والجماعي والمنظمي، إذ لا يتم التعلم إلا فردياً وبالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الاستيعاب والفهم لما يريد تعلمه أو تجربيه، وأن الأفراد يختلفون في مقدراتهم وجدارتهم على التعلم، لينتقل التعلم إلى المستوى الجماعي أي أنه يتم في إطار اجتماعي من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما يتم في إطار علاقات اجتماعية معينة تسمح بتكوين معارف جديدة.

وعليه فإن جزءاً مهماً من المعارف التنظيمية يتكون من خلال اندماج الأفراد في علاقات واسعة ومتشابكة تجعلهم يتعلمون المهارات والخبرات والسلوكيات والقيم المختلفة بالملاحظة والتقليد الأمر الذي يتطلب من الفرد الانتباه لفهم والاستيعاب لما يدور وهضمه، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم الآليات الإستراتيجية لبناء وتثمين الموارد المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية.

أي أن الاستثمار في عملية التعلم للأفراد والجماعات والمنظمة ككل سيعمل بشكل مباشر في بناء رأس المال الفكري سواء رأس المال البشري أم الهيكلية أم الزبوني، لذلك تحتاج المنظمات إلى مستويات مختلفة من المعرفة لتكون ناجحة، حيث تحتاج لامتلاك المعرفة لتطوير منتجاتها، لتحديد الأسواق، وتحتاج أن تملك المعرفة عن عملائها، كما تحتاج للاستفادة من معارفها إذا كانت تريد التنسيق الجيد في العمل، كما إنها تحتاج إلى استخدام المعرفة لتحسين إجراءات تكوين رأسمالها الفكري وقدراتها الرئيسية.

وقد أشار (Vera & Grossan 2004) إلى عملية التعلم التنظيمي من الإطار الرباعي، فحسب النموذج فإن التعلم التنظيمي يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين، إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي المعرفة بالحدس والتفسير والدمج وإعطاء الصيغة المؤسسية وضمن تلك العمليات فان المعرفة تؤثر في السلوك والعكس بالعكس، والذي يبينه الشكل الموالي:

الشكل (01): الإطار الرباعي (41) للتعلم التنظيمي



الفرد: مواد التعلم لدى الفرد: جدارة الفرد والقدرة والتحفيز لتولي المهام المطلوبة

الجماعة: مواد تعلم الجماعة: ديناميكية الجماعة، تطوير الفهم المشترك بين الجماعة.

المنظمة: مواد التعلم التنظيمي: التوافق بين مخزون التعلم غير البشري - المتضمن النظم والهيكل والإستراتيجية والإجراءات والثقافة- في وجود البيئة المنافسة.

← انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يغذي التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة ( مثل تغيرات البنى والنظم والمنتجات الإستراتيجية والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.

→ انسياب تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المضمن داخل المنظمة (على سبيل المثال النظم والبنية الإستراتيجية) يؤثر على تعلم الفرد والجماعة وكيفية حدوث ذلك.

المصدر: دوسيا فيرا، ماري كروسان، مرجع سابق، ص264.

إن المعرفة بالحدس هي عملية لا شعورية تحدث على مستوى الفرد وتعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل الفرد، وبعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة، ويأتي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ويقدم جسرا إلى كل مستويات المنظمة، وأخيرا يقوم بإعطاء الصبغة المؤسسية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهيكل والأعمال الروتينية والممارسات.<sup>1</sup> كما أن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال. إن عملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد، أما عملية التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق تعلمه في المنظمة والتي بدورها تضمن بأن مخزون المنظمة من المعرفة (كالثقافة والهيكل والنظم والإجراءات والإستراتيجية) توجه عملية تعلم الفرد والجماعة.<sup>2</sup>

من جهة أخرى أشار لوك وجان إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي في المستويات المختلفة، فعلى سبيل المثال أن رغبة الأفراد في التعلم والبحث عن المعرفة ليجاد الحلول

<sup>1</sup> دوسيا فيرا، ماري كروسان، مرجع سابق، ص225.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص365.



الإبداعية والتميز عن الآخرين يمكن أن يشكل التحدي الأكبر الذي يواجه التعلم على المستوى الفردي، أما العائق بالنسبة للتعلم على مستوى الجماعي فهو مثلاً صعوبة إيجاد فرق عمل تتمتع بدرجة عالية من الانسجام مع وجود ثقافة وحوافز وتشجيع على العمل الجماعي، وأخيراً أن أهم المعوقات التي تواجه التعلم على المستوى التنظيمي هو فشل المنظمة في ترجمة المعارف والخبرات في السياسات والإجراءات التنظيمية وقضاء الكثير من الوقت في تطوير وتحسين القدرات والفرص والسياسات الموجودة أصلاً.<sup>1</sup>

وعليه فإن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضاً لذا فلا يمكن إهمال لأي مستوى. لذا فإن المؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات أكثر ترابط مع الأفراد من حيث التدريب والتكوين وتسريع عمليات التعلم الفردي والجماعي، والحث على المشاركة وتقاسم الخبرات والمعارف بين الأفراد بكل الطرق، وتطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعياً وأخلاقياً الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطاً وارتياحاً بالمؤسسة لا يفكرون في مغادرتها أبداً نتيجة لشعورهم بالولاء لها دون غيرها.

وفي الأخير فإن الشكل الموالي يوضح إلى إستراتيجية تكوين رأس المال الفكري من خلال عملية التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K., Organizational Learning and continuous Improvement. The International Journal of Organizational Analysis, 3(1), 1995.

الشكل (01): إستراتيجية تكوين رأس المال الفكري

العمليات التنظيمية			
	استخدام المعرفة	تحويل المعرفة	خلق المعرفة
التعلم التنظيمي الفردى الجماعى المنظمى	التعلم التنظيمي	خلق المعرفة	المعرفة فى المؤسسة: وجهات النظر القائمة على المعرفة فى الشركة إدارة رأس المال الفكرى المعرفة عبر الحدود المعرفة الإستراتيجية النظرية والتطبيقية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكتشاف</li> <li>• المعرفة الضمنية</li> <li>• العمل الجماعى</li> <li>• التمكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوين</li> <li>• التكرار</li> <li>• أبنية وحدات</li> <li>• التحالفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استغلال</li> <li>• منتجات متسلسلة</li> <li>• دعم اتخاذ القرار</li> <li>• إدارة الأصول الفكرية</li> </ul>
	المستويات الإستراتيجية		

Source : Ali Naghi Amiri and All ; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 1 ,(2010) ,P100.

وعليه فإن عملية تكوين رأس المال الفكري فى المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لذلك.

الفصل الرابع:

الدراسة التطبيقية

في مؤسسة

سوناطراك

تمهيد:

بعد التأصيل النظري لموضوع "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري" وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصول السابقة، وكون التعلم التنظيمي يعتبر واحدا من أهم القدرات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على تقاسم المعرفة وتكوين رأس المال الفكري، قمنا في هذا الجزء من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تكوين رأس المال الفكري، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع.

وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثاني فقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يمثل المنهج المتبني الدليل التنفيذي والمترجم العملي لتموقع الباحث، إذ بعد اختيار موضوع الدراسة يتم تحديد مجموعة من الأدوات التقنية التي يتم توظيفها من قبل الباحث لإنتاج المعرفة، فقد تشير منهجية البحث إلى الطرق النظامية المتبعة لحل مشكلة الدراسة، والتي من خلالها يتم انجاز الدراسة بشكل علمي. وعليه تم من خلال هذا المبحث صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل شرح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية

#### أولاً- منهجية الدراسة

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية، فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستنتاجية تهدف إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في

تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة. أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في مسيري مؤسسة سوناطراك.

### ثانيا- حدود الدراسة

تركزت الدراسة على المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بحيدرة الجزائر العاصمة، أين تم اختبار مجموعة مفاهيم متمثلة في مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، المنظمة)، والتي تم تبنيها في تفسير المتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري حيث ستهتم الدراسة بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي والزبوني).

كما اقتصرت الدراسة على الأفراد المسيرين في المؤسسة وذلك للحصول على معلومات دقيقة أكثر بحكم أنهم أقرب إلى القرارات التي تصدر والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة لمدة توزيع الاستبيانات فقد بلغت سبعة أشهر تقريبا من شهر سبتمبر 2014 إلى غاية شهر مارس 2015. حيث تم توزيعها على مرتين ففي المرة الأولى تم توزيعها من طرف إطار بمؤسسة سوناطراك، فكانت البيانات غير دقيقة، فطلب الأمر توزيعها بشكل شخصي لشرح أهداف الاستبيان والحصول على بيانات أدق.

### ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة

إن الدراسة ركزت على الأفراد المسيرين بمؤسسة سوناطراك مصلحة الإنتاج بحيدرة (الجزائر العاصمة)، وعددهم بلغ 150، وقد تم توزيع 100 استمارة مسير وذلك لصعوبة الوصول لكافة المسيرين بالمؤسسة بحكم مناصبهم والتزاماتهم، ووجود البعض منهم في مهمات خارج المؤسسة. وتم استرجاع (80) استبيانا وبعد المعاينة استبعد منها (8) لعدم استكمالهم واستفائهم شروط التحليل، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستبيانات المقبولة (72) استبيانا وهي نسبة مقبولة تمثل مجتمع الدراسة.

### رابعا- الأساليب الإحصائية

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، واستخدمت الأساليب التالية في التحليل:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alphe Cronbackes hgth).
  - مقاييس الإحصاء الوصفي، و تمثلت بشكل عام في التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى المتوسطات والانحراف المعياري.
  - معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation): لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
  - تحليل الانحدار (Regression Analysis): لدراسة أثر التعلم التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري، وتم اعتماد طريقة (Régression Méthode Stepwise) لتحديد أكثر مستويات التعلم التنظيمي تأثيرا لتكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة.
- المطلب الثاني: عرض عام لمؤسسة سوناطراك

في هذا الجزء من دراستنا تطرقنا بإيجاز لمؤسسة -سوناطراك-، المؤسسة التي كانت محل الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال التعريف بمؤسسة سوناطراك، أهم نشاطاتها وكذا الأهداف التي تسعى لتحقيقها والمهام التي تساعدها على تنمية نشاطها. كما تجدر بنا الإشارة إلى التعريف بقسم الإنتاج التي تمت فيه دراستنا مع مختلف مديرياتها وأقسامها.

#### أولا- التعريف بمؤسسة سوناطراك<sup>1</sup>

تأخذ المؤسسة الوطنية "سونا طراك" اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة، فهي شركة النفط والغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات.

وهي اختصار لكلمة (SONATRACH) والتي تعني:

SO : Société	شركة
NA : National	وطنية
TRA :Transport	نقل
C : Commercialisation	تسويق
H : Hydrocarbures	المحروقات

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach-dz.com/NEW/histoire.html> du 19/06/2010

وبهذا فهي تحتل المكانة الأبرز والإستراتيجية الأعلى في تطوير الاقتصاد الوطني، حيث تدير الموارد الرئيسية في بلادنا من بترول وغاز اللذين يعتبران القلب النابض في تطوير وترقية الاقتصاد الوطني. إضافة إلى أن أكثر من 98% من مداخل الجزائر هي من الغاز و البترول.

وتعد اليوم سوناطراك الشركة الجزائرية للبحث واستغلال النقل عبر القنوات، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، كما أنها تهتم بقطاعات أخرى كالتوليد الكهربائي، الطاقات الجديدة والقابلة للتجديد، وهي تمارس أعمالها في الجزائر وفي عدة دول أين تتقدم لها فرصة للاستثمار، وهي تحتل المركز الأول في إفريقيا وثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي.

#### ثانيا- نشاطات مؤسسة سوناطراك<sup>2</sup>

تعد مؤسسة سوناطراك كأول قوة اقتصادية للبلاد إسهاما في إدماج الاقتصاد الوطني في سياق الاقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة الأنشطة التي تقوم بها وهي كالاتي :

#### ➤ نشاط المنبع (Activité Amont):

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث والتنقيب والإنتاج المرتبطة بحقول المحروقات وهو ما تقوم به مؤسسة سوناطراك، وتنتج ذلك بمفردها أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية، حيث تركز على إضفاء طابع دولي على نشاطاتها، والذي يتم خارج الوطن وداخله.

و هذا النشاط يقوم بإدخال في إستراتيجيته العملية مختلف الفروع التابعة و المرتبطة به مباشرة مثل:

- ONAGEO (المؤسسة الوطنية لجيوفيزياء).
- GCB (المؤسسة الوطنية لفن الهندسة و البناء).
- ENTP (المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار).
- ENSP (المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار).
- ENAFOR (المؤسسة الوطنية لحفر الآبار).
- ENGTP (المؤسسة الوطنية للأعمال الكبرى للآبار).

<sup>2</sup> سوناطراك، مجلة رقم 52، ماي 2007، ص58.

وكل هذه الفروع تساهم في تطوير و استغلال المحروقات، حيث أن هذا التطوير أدى إلى نتائج ملموسة ومحسوسة، أعطت آثارها على الاقتصاد الوطني في يومنا هذا، كما تجدر الإشارة إلى أن نشاطات مديرية الاستغلال و الإنتاج AMONT يشرف على أعمالها نائب الرئيس تحت عون مستشار، مساعد، منسق، الأمن الداخلي، ومجمع الخدمات الذي يدعمها بمختلف الخدمات الضرورية لقيام أنشطتها، و تتفرع نشاطات مديرية الاستغلال و الإنتاج AMONT إلى ستة مديريات:

- مديرية الصحة والأمن.
  - مديرية المراجعة.
  - مديرية الدراسات الاقتصادية الشاملة.
  - مديرية التخطيط و المالية.
  - مديرية الشؤون القانونية.
  - مديرية الموارد البشرية.
- كما أن مديرية الاستغلال و الإنتاج AMONT تتفرع إلى عشرة أقسام:

- قسم الهندسة و البناء.
- قسم العمليات.
- قسم مركز البحث و التطوير.
- قسم المراقبة.
- قسم الأعمال الدولية للهندسة و البناء.
- قسم الاستغلال.
- قسم الإنتاج.
- قسم الجمعية.
- قسم حفر الآبار.
- قسم "بيتروليوم" للهندسة و البناء.

➤ **نشاط النقل عبر القنوات (TRC) Activité TRansport par Canalisation (TRC):** يرتبط نشاط

النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من البترول الخام والغاز نحو الموانئ البترولية وصيانة



وتطوير شبكة الأنابيب ومنشآت الضخ والتخزين للاستجابة إلى احتياجات سوناطراك ضمن أفضل الشروط الاقتصادية والتنوعية والسلامة واحترام البيئة، كما يدير نشاط النقل المرتبطة بالمشاريع الدولية للمجمع بمفرده أو عبر الشراكة.

➤ **نشاط المصب (activité aval):** تعمل سوناطراك بشكل ذاتي في تجميع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع عبر فروعها المملوكة بنسبة 100% أو بالشراكة مع مؤسسات أجنبية تعمل في مجال التكرير والبتروكيمياة وتقييم المنتجات المشتقة وتوليد الكهرباء وتولي الطاقات المتجددة وتحلية ماء البحر.

➤ **نشاط التسويق (Activité Commercialisation):** يعتبر فرع التسويق من أهم الفروع في الشركة حيث أنه يتكفل بالتسويق الخارجي والتسويق داخل السوق الداخلية والنقل البحري للمحروقات. فتحت سياسة مشاركة الأسواق الدولية أمام سوناطراك، وسمحت لها بتسويق المحروقات في أوروبا وأمريكا وآسيا، وأن الزيادة المنتظمة للصادرات والمشاركة المتنامية في المصب الغازي قد سمحت لسوناطراك بالتخطي التدريجي لوضعها كمصدر تموين لتصبح عاملاً أساسياً في حقل الطاقة على الصعيد العالمي.

### ثالثاً - مهام وأهداف مؤسسة سوناطراك:<sup>3</sup>

تتمثل مهامها في التالي:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلالها.
- توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج.
- تسويق المحروقات.
- معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بتروكيميائية.
- نشاطات الاستكشاف والبحث عن المحروقات.
- تمميع وتحويل الغاز.
- نشاطات نقل المحروقات عبر الأنابيب.
- نشاطات التنمية واستغلال حقوق المحروقات.

<sup>3</sup> قسم الموارد البشرية، المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك - حيدرة الجزائر العاصمة.-

أما أهدافها فتمثلت في:

- التنقيب عن المحروقات والبحث واستغلالها.
- تحويل البترول وتكريره.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- دراسة كل أشكال المصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمحروقات وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة سوناطراك.
- إنهاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات أجنبية أو جزائرية.

رابعاً- التعريف بقسم الإنتاج (محل الدراسة)<sup>4</sup>

تتكون وحدة الإنتاج من مقر واحد جامع لمختلف المديریات الموجودة بالجزائر العاصمة (حيدرة) ومن إحدى عشر (11) منطقة منتشرة عبر جنوب الوطن. يهتم هذا القسم بتطوير واستغلال المواد الهيدروكربونية وتحسين الإنتاج من خلال استخدام أساليب الاسترداد والصيانة واحتياطات الحفظ في المكان.

يتحمل قسم الإنتاج استغلال 1925 بئر لإنتاج النفط، و400 بئر لإنتاج الغاز و 173 بئر لحقن المياه و220 بئر لحقن الغاز. حيث بلغ الناتج الإجمالي لل (SH) سنة 1991 حوالي 160400000 مليون نوعا من النفط (طن مكافئ للنفط) كما تم إعادة حقن 54.6 نوعا من الغاز في المخازن. وحصّة الغاز الطبيعي المسال (LNG) تمثل 21.71٪ من صادرات النفط والغاز، وبلغ إنتاج (LNG) (31900000) مليون متر مكعب من الغاز السائل.

1- تنظيم قسم الإنتاج

يشغل قسم الإنتاج حوالي 1600 عاملا موزعين عبر المديرية العامة وفروعها، وتتمثل هيكلها في

التالي:

<sup>4</sup> قسم الموارد البشرية، المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك حيدرة-الجزائر العاصمة.-

لـ ستة (06) مديريات هي:

- مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية العمليات، مديرية التموين والنقل، مديرية الوسائل العامة، مديرية الإعلام الآلي.

لـ تسع مديريات جهوية متفرعة عبر الجنوب وهي كما يلي:

- حوض بركاوي، حاسي مسعود، حاسي رمل، قاسي طويل، رورد النوس، تن فوي تبنكورت، عين امناس، سطاح، اوحانت.

### 2- مهام وأهداف قسم الإنتاج

تتمثل مهامه في:

- استغلال المعادن وتجهيز المساحات للتقييم الأمثل لموارد المحروقات السائلة والغازية.
- تثبيت وتكييف المخططات السنوية للاستثمارات والاستغلال طبقا للمخططات والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- إنجاز وتحقيق التسجيل القاعدي وتطوير إنجازات المساحات واستغلال المعادن.
- توسيع الإنتاج عن طريق استعمال طرق فعالة لاستعادة وصيانة وحفظ الاحتياطي من المدخرات.

أما أهدافه فتتمثل في:

- تنفيذ العمليات الخاصة بالتنقيب واستغلال المحروقات السائلة والغازية.
- تصدير و تنمية آبار البترول والغاز الطبيعي.
- التشييد والاستغلال الصناعي والتجاري لجميع وسائل نقل المحروقات برا.
- تحليل وتحويل المحروقات والمواد المشتقة.
- تأميم المحروقات والمواد المشتقة للسوق الوطنية والدولية.

### المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجزء شرحا لأداة الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختبار الفرضيات، وكذا الطرق

الإحصائية المعتمدة في ذلك.

أولاً- أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لمسيري مؤسسة سوناطراك المديرية العامة حيدرة -الجزائر العاصمة-، حيث خضع إعدادة لجملة من التعديلات شملت الأبعاد والمحاور وعبارات القياس باستشارة أساتذة وباحثين لهم اهتمام بالموضوع، وعلى دراية بطرق إعداد الاستبيان.

كما تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان في شكله النهائي بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة منها:

- 1- دراسة أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2010.
- 2- دراسة عبد الناصر حسين رياض زايد، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة - القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل-، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009.
- 3- دراسة عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، 2010-2011.
- 4- دراسة Ali Naghi Amiri ، تطوير رأس المال الفكري في المنظمة -دراسة دور التعلم التنظيمي-، مجلة European Journal Of Social Sciences ، المجلد 7، العدد 1، 2010.
- 5- دراسة Martinez Torres، تصميم نموذج الهيكلية وقياس رأس المال الفكري: دراسة استكشافية، Information & Management، العدد 43، 2006.

وجاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة محاور رئيسية فصلها في الآتي:

**المحور الأول:** يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، السن، الشهادة العلمية، التخصص الوظيفي والخبرة المهنية، الدورات التكوينية وعدد الترقيات، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بمكونات رأس المال الفكري بمجموع (31) فقرة، تهدف لتوضيح مدى أهمية كل عنصر من مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة موضوع الدراسة وهي موزعة كما يلي:

- رأس المال البشري (12) عبارة.

- رأس المال الهيكلي (09) عبارات.

- رأس المال الزبوني (10) عبارات.

المحور الثالث: يحتوي هذا الجزء على عبارات قياس خاصة بمستويات التعلم التنظيمي والتي تهدف إلى قياس مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة ويضم (27) عبارة قياس موزعة كما يلي:

- التعلم الفردي (09) عبارات.

- التعلم الجماعي (09) عبارات.

- التعلم على مستوى المنظمة (09) عبارات.

ثانياً- تحليل متغيرات الدراسة

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثل أساساً في الأهمية، فإن اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، يبدو الأكثر قبولاً في مثل هذه الدراسات وخاصة أن هذا الاستبيان موجه إلى فئة المسيرين (المشرفين) وبذلك ستكون لديهم القدرة على تحديد الإجابة بدقة. حيث تم ترميز رقم 1 للإجابة "غير موافق بشدة"، ورقم 2 للإجابة "غير موافق"، 3 للإجابة "محايد"، 4 للإجابة "موافق"، و5 للإجابة "موافق بشدة".

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.79 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو منخفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 3.40 و4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 4.20 و5 فهو عالٍ جداً.

ثالثاً- اختبار صدق وثبات أداة البحث

لاختبار صدق وثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbachs Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، و يعول عليه كثيراً حيث أعطت نتائج التحليل التالي:

الجدول رقم (01): اختبار معامل الثبات الاستبيان - محور رأس المال الفكري -

البيان	عدد عبارات القياس	معامل الثبات (Cronbachs Alpha)	معامل الصدق <sup>5</sup>
رأس المال البشري	12	0.756	0.869
رأس المال الهيكلي	09	0.853	0.923
رأس المال الزبوني	10	0.832	0.912
محور رأس المال الفكري	31	0.894	0.945

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور رأس المال الفكري جيدة في مجملها، وهي أعلى من (88%)، وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته، وتبين أن العبارات تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وتأتي في مقدمتها عبارات قياس رأس المال الهيكلي بنسبة (85.3%) تليها عبارات قياس رأس المال الزبوني بنسبة (83.2%)، أما معامل الثبات لعبارات قياس رأس المال البشري فحقق أقل قيمة بنسبة (75.6%).<sup>6</sup>

الجدول رقم (02): اختبار معامل ثبات الاستبيان - محور التعلم التنظيمي -

البيان	عدد عبارات القياس	معامل الثبات (Cronbachs Alpha)	معامل الصدق
التعلم الفردي	09	0.738	0.859
التعلم الجماعي	09	0.847	0.920
التعلم على مستوى المنظمة	09	0.871	0.933
محور التعلم التنظيمي	27	0.923	0.960

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

<sup>5</sup> معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

<sup>6</sup> تقبل النتائج إحصائياً ابتداءً من (0.60)

من الجدول (02) نلاحظ أن معامل الثبات لكل مستويات التعلم التنظيمي (محور التعلم التنظيمي) مرتفعة كونها تتعدى نسبة (90 %) والتي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، حيث تأتي في المقدمة عبارات التعلم على مستوى المنظمة بنسبة (87.1%) تليها عبارات التعلم الجماعي بنسبة (84.7%) وأخيرا عبارات التعلم الفردي والتي سجلت أضعف النتائج وذلك بنسبة (73.8%).

وإجمالاً فإن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث حقق معامل الثبات نسبة (95.1%) والتي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور ولكل الاستبيان، كما أن معامل الصدق بلغ (97.5%) وهي نسبة جيدة جداً.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة سوناطراك لمفهوم التعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تكوين رأس المال الفكري. لابد من تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة، يليها معرفة مدى إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ثم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلثتها سبعة (07) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد.

#### الجدول رقم (03): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	75%
	أنثى	18	25%
	المجموع	72	100%
العمر	20-29 سنة	2	2.8%
	30-39 سنة	23	31.9%
	40-49 سنة	25	34.7%
	أكثر من 50 سنة	22	30.6%
	المجموع	72	100%

2.8%	2	شهادة ثانوية	الشهادة العلمية
% 22.2	16	شهادة تقني سامي	
%34.7	25	شهادة ليسانس	
% 31.9	23	شهادة مهندس	
% 6.9	5	شهادة ماجستير	
% 1.4	1	شهادة الدكتوراه	
%100	72	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكننا أخذ لمحة عن الخصائص العامة الشخصية لعينة الدراسة، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة تمثل ذكور بنسبة (75%)، أما نسبة الإناث فلم تتعدى (25%)، وهذا راجع إلى أن العينة المستهدفة التي تمثل المسيرين، أي أن المرأة مازالت لم تصل إلى درجة الإشراف واتخاذ القرارات داخل المؤسسة وخاصة في القطاع الصناعي.

أما بالنسبة لخصائص عينة الدراسة حسب العمر فقد كانت غالبية مسيري مؤسسة سوناطراك تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة (34.7%)، تليها نسبة الأفراد التي كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة (31.9%)، أما الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة فكانت متقاربة مع الفئة السابقة بنسبة (30.6%)، وبالنسبة لفئة الأعمار التي تتراوح ما بين 20-29 سنة فكانت تمثل (2.8%). وعليه يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل بحكم المركز المرموق الذي يشغلونه، حيث أن خبرتهم تتراوح ما بين 15 و 40 سنة، بالإضافة إلى أننا نلاحظ أن المؤسسة بدأت تمنح مناصب الإشراف إلى فئة الشباب وهذا راجع إلى القدرات المسيرة للتطورات التكنولوجية والمواكبة لتغيرات المحيط.

وفي جانب الشهادات العلمية نجد أن غالبية مسيري مؤسسة سوناطراك بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس التي جاءت في المرتبة الأولى (34.7%) تليها شهادة مهندس بنسبة (31.9%)، ثم شهادة تقني سامي بنسبة (22.2%)، وفي الأخير شهادة الماجستير بنسبة (6.9%) وشهادة الدكتوراه بنسبة (1.4%)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة ترغب في تطوير كفاءاتها نظرا لموقعها الاستراتيجي في الاقتصاد الجزائري.



الجدول رقم (4): الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص الوظيفي	إدارة موارد بشرية	17	23.6%
	مالية	15	20.8%
	إعلام آلي	9	12.5%
	تموين	1	1.4%
	هندسة بترولية	29	40.3%
	وسائل عامة	1	1.4%
	المجموع	72	100%
عدد سنوات الخبرة المهنية	10-15 سنة	36	50%
	16-20 سنة	10	13.9%
	21-25 سنة	8	11.1%
	26-30 سنة	7	9.7%
	31-35 سنة	9	12.5%
	36-40 سنة	2	2.8%
	المجموع	72	100%
عدد الدورات التكوينية	بدون تكوين	15	20.8%
	1-5	42	58.3%
	6-10	9	12.5%
	11-15	4	5.6%
	أكثر من 15	2	2.8%
	المجموع	72	100%
عدد الترقيات	ترقية واحدة	14	19.4%
	ترقيتان	17	23.6%
	ثلاث ترقيات	21	29.2%
	أربع ترقيات	16	22.2%
	خمس ترقيات	2	2.8%
	ستة ترقيات	2	2.8%
المجموع	72	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة الوظيفية، حيث نجد أن مؤسسة سوناطراك تحتوي على تخصصات وظيفية متنوعة، حيث أن أغلبية عينة الدراسة كانت ذات تخصص هندسة بترولية بنسبة (40.3%) وهذا راجع إلى طبيعة قطاع المحروقات والذي يعطي لهم الأولوية في تولي مناصب الإشراف، يليه بعد ذلك تخصص إدارة الموارد البشرية بنسبة (23.6%) ومالية بنسبة (20.8%) وإعلام آلي بنسبة (12.5%) وفي الأخير تخصص الوسائل العامة والتموين بنسبة (1.4%).

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن نصفهم (50%) تتراوح خبرتهم ما بين 10-15 سنة، في حين تتقارب باقي الفئات، حيث ما نسبته (13.9%) تتراوح خبرتهم ما بين 16-20 سنة و نسبة (12.5%) تتراوح خبرتهم بين 31-35 سنة، تليها فئة الباحثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين

26-30 سنة بنسبة (11.1%) وفي الأخير ما نسبته (2.8%) من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 36-40 سنة. وعليه فإن مؤسسة سوناطراك بدأت تتيح المناصب القيادية إلى الفئة متوسطة الخبرة لكي يتمكنوا من تبادل الخبرات والمعارف مع ذوي الخبرات الكبيرة والتي في طريقها إلى التقاعد.

أما الدورات التكوينية فتترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (58.3%) من مجموع مسيري المؤسسة استفادوا من 1 إلى 5 دورة تكوينية، في مقابل ما نسبته (20.8%) لم يستفيدوا من أي دورة تكوينية، ويمكن التفصيل في عدد الدورات التكوينية أكثر من خلال نتائج الجدول رقم (3)، إذ نجد أن (12.5%) من المبحوثين استفادوا من 6 إلى 10 دورات تكوينية، و(5.6%) من 11 إلى 15 دورة تكوينية، و(2.8%) أي شخصان استفادا من أكثر من 15 دورة تكوينية.

وفيما يتعلق بعدد ترقيات عينة الدراسة فقد نجد أن جميع مسيري المؤسسة نالوا ترقيات في مناصب عملهم وهذا ما يفسر طبيعة المنصب التي وصلوا إليها وبشكل من التفصيل نجد أن ما نسبته (29.2%) تمت ترقيتهم ثلاث ترقيات، ونسبة (23.6%) تمت ترقيتهم مرتين، يليها المبحوثين الذين تمت ترقيتهم أربع مرات بنسبة (22.2%)، و(19.4%) تمت ترقيتهم مرة واحدة، وفي الأخير ما نسبته (2.8%) تمت ترقيتهم 5 إلى 6 مرات.

#### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستمارة

قبل التطرق إلى تحليل عبارات ومحاور الاستمارة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وجب علينا أولاً القيام باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة المدروسة، حيث استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov Smirnov). والجدول المبين أدناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov)، من خلال قيمة Z ومقارنتها مع مستوى الدلالة (0.5)، حيث كلما كانت قيمة Z أكبر كلما كانت النتائج تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (اختبار كولمجراف - سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z
1	التعلم الفردي	0.858
2	التعلم الجماعي	0.968
3	التعلم على مستوى المنظمة	0.579
4	التعلم التنظيمي	0.506
1	رأس المال البشري	0.936
2	رأس المال الهيكلي	0.897
3	رأس المال الزبوني	1.462
4	رأس المال الفكري	0.527

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (05) نجد أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم (Z) أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.5)، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نتائج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

بعد اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، سنقوم بتحليل محاور الاستمارة وذلك بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والبرنامج الإحصائي SPSS.

#### 1- ما أهمية رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك؟

نهدف من خلال هذا السؤال معرفة مدى توافر رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات كل أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، وذلك من خلال حساب بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات، والتي تعكس بدورها الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من وجهة نظر مسيري المؤسسة.

أ- رأس المال البشري

الجدول رقم (06): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال البشري

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.	3.69	0.898	01	عالي
2	يعمل الأفراد على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل.	3.47	0.993	02	عالي
3	تسعى المؤسسة قدر الإمكان للاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة المتميزة.	2.97	1.233	03	متوسط
<b>أ- المعارف</b>					
4	يكتسب الأفراد المهارات اللازمة لتطوير العمل.	3.54	0.821	01	عالي
5	تراعي المؤسسة المهارات التي يمتلكها الفرد عند توزيع المهام.	2.90	1.037	03	متوسط
6	يملك الأفراد المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم.	3.17	0.934	02	متوسط
<b>ب- المهارات</b>					
7	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف على الأفراد الأكثر خبرة.	2.85	1.159	03	متوسط
8	يتلقى الأفراد الدعم الذي يحتاجونه لزيادة خبراتهم في العمل.	2.99	0.927	02	متوسط
9	تمكن الخبرة الحالية للأفراد من تحقيق أداء عالية في العمل.	3.32	1.032	01	متوسط
<b>ت- الخبرات</b>					
10	تقوم المؤسسة باستثمار القدرات الإبداعية للأفراد.	2.67	0.904	02	متوسط
11	تعمل المؤسسة على تقييم وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها.	2.87	0.855	01	متوسط
12	توفر المؤسسة المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد.	2.71	0.941	03	متوسط
<b>ث- القدرات الإبداعية</b>					
		3.09	0.513	04	متوسط
		المتوسط المرجح لرأس المال البشري <sup>7</sup>			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (06) المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن بعد المعارف قد حقق متوسط حسابي قدره (3.37) بانحراف معياري (0.732) وحسب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة فإن مستوى القبول كان متوسطاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها اهتمام محدود بالمعارف رغم جهودها

<sup>7</sup> نقصد بالمتوسط المرجح متوسط المتوسطات لأبعاد المتغير المدروسة.

المتواصلة في رفع درجة الاهتمام بتنمية وتطوير معارفها، وهذا ما تؤكدته عبارة " لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق حيث تحصلت على نسبة قبول عالي بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.898)، وعبارة " يعمل الأفراد على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل." أيضا بنسبة قبول عالية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.993)، يبقى مستوى الاحتفاظ بالمعارف المتميزة في مؤسسة محدود، حيث تحصل على متوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.233).

أما بالنسبة للمهارات فقد جاءت بمستوى قبول متوسط حسب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة، حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.20) بانحراف معياري (0.502)، وعليه فإن المؤسسة أيضا ذات اهتمام محدود بالمهارات وذلك من حيث مراعاة المؤسسة للمهارات التي يمتلكها الأفراد عند توزيع المهام والتي حققت أقل متوسط حسابي قدره (2.90) بانحراف معياري (1.037).

وبالنسبة للخبرات فقد حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ (3.05) بانحراف معياري (0.679) وعليه فإنه حسب المقياس المتبع في الدراسة فإن المؤسسة من حيث اعتمادها على الخبرات في شغل الوظائف وتقديم الدعم اللازم للأفراد لزيادة خبراتهم كانت ذات مستوى متوسط، حيث تشير النتائج إلى أن هناك اهتمام متوسط من حيث ضرورة إعطاء الأفراد الدعم اللازم لزيادة خبراتهم في العمل.

وفي الأخير نجد أن مؤشر القدرات الإبداعية نال أقل متوسط حسابي قدره (3.75) وبانحراف معياري (0.720)، وعليه فحسب هذه النتائج فإن المؤسسة تولي اهتمام متوسط من حيث توفير المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد واستثمار القدرات الإبداعية للأفراد، راجع بدوره إلى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تتميز بتنفيذ القرارات بحذاقها دون محاولة إبداء أي رأي، مما تثبط أي فرد يفكر في تغيير وضعية معينة.

وحسب النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (06)، فإننا نجد أن بعد رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي قدره (3.09) بانحراف معياري (0.513)، أي أنه حسب المقياس المتبع فإن رأس المال البشري ذو اهتمام متوسط بالمعارف والمهارات والخبرات والقدرات التنظيمية من قبل المؤسسة.

ب- رأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (07): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	أبعاد رأس المال الهيكلي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية.	3.21	0.963	03	متوسط
2	تعمل المؤسسة على توفير مناخ العمل المساعد على تعلم الأفراد فيما بينهم.	2.94	1.073	01	متوسط
3	تملك المؤسسة ثقافة مشجعة على المشاركة في المعارف.	2.82	0.998	02	متوسط
<b>أ- الثقافة التنظيمية</b>					
4	توجد سهولة في انتقال المعارف بين مختلف المستويات.	2.76	0.942	02	متوسط
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تواصل الأفراد فيما بينهم.	3.06	0.886	01	متوسط
<b>ب- الهيكل التنظيمي</b>					
6	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متطورة تسهل أداء المهام.	3.14	1.130	02	متوسط
7	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد.	3.17	1.021	01	متوسط
<b>ت- نظم المعلومات</b>					
8	تعمل المؤسسة على نشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها.	3.31	1.057	01	متوسط
9	تعمل المؤسسة على توثيق مختلف الممارسات والإجراءات.	3.25	1.031	02	متوسط
<b>ث- العمليات الإدارية</b>					
المتوسط المرجح لرأس المال الهيكلي		3.07	0.686	01	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن كل مؤشرات رأس المال الهيكلي جاءت بمستوى قبول متوسط في المؤسسة من وجهة نظر مسيرتها، حيث نجد أن مؤشر العمليات الإدارية احتلت المرتبة الأولى وحقت متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.979)، وعليه فإن المؤسسة تهتم بنشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها بالإضافة إلى توثيق مختلف الممارسات والإجراءات. يليها مؤشر نظم المعلومات الذي حقق متوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.940)، وعليه فإن مستوى الاهتمام باستعمال نظم المعلومات في المؤسسة متوسط رغم توفير المؤسسة لتكنولوجيا متطورة لتسيير المهام لكن ثقافة استعمالها في تبادل المعارف والخبرات من قبل الأفراد مازال بشكل محدود وهذا ما تعمل المؤسسة على تحسينه من خلال الدورات التكوينية. يلي ذلك مؤشر الثقافة التنظيمية الذي حقق متوسط حسابي

(2.99) وبانحراف معياري (0.808)، أي أن المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية متوسطة من حيث تشجيع الأفراد على المشاركة بمعارف وخبراتهم فيما بينهم، يرجع إلى طبيعة السلوك الفردي للموظفين.

وعليه فإن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الهيكلي قد حصل على متوسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري (0.686)، وهذا يعني أن درجة اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية، طبيعة الهيكل التنظيمي ونوعية نظم المعلومات وكذا العمليات التنظيمية كانت محدودة.

### ج- رأس المال الزبوني

الجدول رقم (08): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الزبوني

الرقم	أبعاد رأس المال الزبوني وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة مع زبائنها.	3.67	0.692	01	عالي
2	تدرك المؤسسة ضرورة كسب ولاء زبائنها.	3.54	0.821	02	عالي
3	تستطلع المؤسسة آراء زبائنها حول مستوى منتجاتها.	3.33	0.787	04	متوسط
4	تستمع المؤسسة لشكاوي الزبائن وانشغالاتهم.	3.54	0.871	02	عالي
<b>أ- ولاء الزبائن</b>					
5	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها.	3.43	0.932	02	عالي
6	تملك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها.	3.49	0.822	01	عالي
7	للمؤسسة القدرة على تلبية احتياجات زبائنها في الوقت المناسب.	3.38	0.846	03	متوسط
8	تستطيع المؤسسة تحديد احتياجات زبائنها بسهولة.	3.32	0.802	04	متوسط
<b>ب- القدرات التسويقية</b>					
9	تملك المؤسسة حصة سوقية تتناسب مع قدراتها الإنتاجية.	3.39	0.768	01	عالي
10	تستثمر المؤسسة في بناء علاقات جديدة مع الزبائن والموردين.	3.29	0.850	02	متوسط
<b>ت- كثافة السوق</b>					
<b>المتوسط المرجح لرأس المال الزبوني</b>		3.43	0.523	03	متوسط
<b>عالي</b>					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن كل مؤشرات رأس المال الزبوني تكتسب مستوى قبول عالي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث حقق مؤشر ولاء الزبائن والقدرات التسويقية مستوى عالي من حيث اهتمام المؤسسة، وكانت قيم المتوسط الحسابي على التوالي (3.52) بانحراف معياري (0.595)،

يليه (3.40) بانحراف معياري (0.687)، وهذا يعطي انطباع بأن المؤسسة تعمل على بناء علاقات طويلة مع زبائنهم من خلال الاستجابة إلى احتياجاتهم في الوقت المناسب. باستثناء مؤشر كثافة السوق الذي جاء بمستوى قبول متوسط حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري (0.749) حيث ترجع هذه النتائج إلى عبارة "تستثمر المؤسسة في بناء علاقات جديدة مع الزبائن والموردين." والتي جاءت بمستوى متوسط فرغم القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة لكن مستوى بنائها لعلاقات جديدة مع الزبائن مازال متوسطاً.

حسب نتائج الجدول رقم (08) فقد حقق بعد رأس المال الزبوني متوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري (0.523)، وعليه فإن المؤسسة تهتم بشكل عالي بتحقيق احتياجات ورغبات الزبائن المتزايدة في الوقت والمكان المناسبين، والجدول الموالي يوضح أهم قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد رأس المال الزبوني.

وخلاصة القول فإن إجابات أفراد العينة حول أهمية مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك كلها كانت متوسطة الأهمية، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي الذي حقق (3.19) بانحراف معياري (0.462)، والذي يعطي انطباعاً بأن مؤسسة سوناطراك تولي أهمية متوسطة برأس المال الفكري، رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها في تحسين مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بغية منها للاندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف ومواجهة كافة التحديات المرتبطة بذلك.

## 2- ما هو مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك؟

نهدف من خلال هذا السؤال معرفة مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في كل من التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة. والجدول الموالي توضح أهم النتائج.



أ- مستوى التعلم الفردي:

الجدول رقم (09): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارة التعلم الفردي

الرقم	أبعاد التعلم الفردي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة.	3.93	0.861	1	عالي
2	تجشع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي.	3.22	0.967	3	متوسط
3	يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل.	3.54	0.838	2	عالي
<b>أ- التعلم الذاتي</b>					
4	يشعر الأفراد بالثقة أثناء انجاز مهامهم.	3.46	0.855	01	عالي
5	يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل.	2.86	1.039	03	متوسط
6	يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	2.94	0.963	02	متوسط
<b>ب- التمكين التنظيمي</b>					
7	يتم توفير الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية.	3.13	0.963	02	متوسط
8	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.	2.79	1.074	03	متوسط
9	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.	3.40	0.914	01	عالي
<b>ج- التعلم المستمر</b>					
<b>المتوسط المرجح للتعلم التنظيمي</b>		<b>3.25</b>	<b>0.536</b>	<b>03</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول المبين أعلاه إلى أن الأفراد يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة، كما يعملون على تنمية قدراتهم في العمل، لكن من ناحية تشجيع المؤسسة لأفرادها على تنمية قدراتهم فكانت بدرجة متوسطة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.967). وإجمالاً فإننا نجد أن مؤشر التعلم الذاتي جاء بمستوى قبول عالي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (0.606)،

أما بالنسبة للتمكين التنظيمي فقد كان بمستوى قبول متوسط في المؤسسة وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري (0.691) مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تولي أهمية متوسطة بالتمكين التنظيمي حيث رغم شعور الأفراد بالثقة أثناء إنجاز المهام لكن من جهة أخرى هناك عدم منح استقلالية أكبر لهم في العمل، وهذا ما لاحظناه في طريقة سير العمل في مؤسسة سوناطراك.

من جهة أخرى فقد حقق التعلم المستمر متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.770) أي أن هناك اهتمام متوسط بالتعلم المستمر من قبل المؤسسة وذلك من حيث تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار، كما أن البرامج التدريبية المسطرة لا تساهم بشكل فعال في زيادة قدرات الأفراد رغم المبالغ التي تصرفها المؤسسة لذلك.

وعليه فإن التعلم الفردي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.25) وبانحراف معياري (0.536)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الفردي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تبذل جهد كبير في ترسيخ معالم التعلم الفردي بين الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالتعلم الذاتي بين الأفراد ومنح حرية أكثر للأفراد لاتخاذ القرارات مع زيادة الاهتمام بالتعلم المستمر.

#### ب- مستوى التعلم الجماعي

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من الحوار التنظيمي والعملية المشاركة في المعارف وبناء فرق العمل.

الجدول رقم (10): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الجماعي

الرقم	أبعاد التعلم الجماعي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تشجع المؤسسة الحوار بين أفرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.	3.25	1.004	01	متوسط
2	يقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.	3.00	1.035	02	متوسط
3	يحترم الأفراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.94	1.073	03	متوسط
<b>أ- الحوار التنظيمي</b>					
4	الأفراد على استعداد للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل.	3.24	1.028	02	متوسط
5	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.	3.21	0.992	03	متوسط
6	يستفيد الأفراد من معارف بعضهم البعض.	3.42	0.868	01	عالي
<b>ب- المشاركة في المعرفة</b>					
7	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	3.03	1.034	03	متوسط
8	يتم عقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.	3.24	1.028	01	متوسط
9	تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.	3.24	1.028	01	متوسط
<b>ج- بناء فرق العمل</b>					
	المتوسط المرجح للتعلم الجماعي	3.17	0.677	02	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (10) نجد أن عملية التشارك في المعرفة احتلت المرتبة الأولى حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.28) وبانحراف معياري (0.817) والذي يشير أن هناك مستوى عالي من المشاركة في المعرفة من حيث استفادة الأفراد من معارف بعضهم البعض وحتى بالنسبة للزملاء الجدد. تليها عملية بناء فرق العمل التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.16) بانحراف معياري (0.853) وهذا ما يشير إلى أن مستوى بناء فرق العمل في المؤسسة جاء بمستوى متوسط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن هناك اهتمام محدود لعملية إرساء مبادئ العمل ضمن فرق تزيد من روح العمل الجماعي بين الأفراد. أيضا فقد جاء مستوى الحوار التنظيمي في المؤسسة بمستوى قبول متوسط حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.827)، مما يشير إلى أن هناك نقص في الحوار المتبادل بين أفراد المؤسسة حيث أنه بسبب اختلاف موقعهم الوظيفي يؤدي إلى عدم احترام وجهات نظر بعضهم البعض وغير مستعدين لتقبل الانتقادات البناءة رغم أهمية ذلك في زيادة اكتسابهم للمعارف والمهارات المختلفة والتي تزيد من كفاءة العمل.

وإجمالاً فإننا نجد أن مستوى التعلم الجماعي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.17) وبانحراف معياري (0.677)، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الجماعي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن هناك نقص في إدراك الأفراد للعمل الجماعي أثناء العمل.

#### ث- مستوى التعلم على مستوى المنظمة

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من أبعاد التعلم على مستوى المنظمة والمتمثلة في الذاكرة التنظيمية، تطبيق أفضل الممارسات والتعلم الاستراتيجي.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم على مستوى المنظمة

الرقم	أبعاد التعلم على مستوى المنظمة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.	3.06	0.963	03	متوسط
2	تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الانجازات من خلال نشرات دورية.	3.32	0.976	02	متوسط
3	تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.43	0.962	01	عالي
<b>أ- الذاكرة التنظيمية</b>					
4	تتم الاستفادة من التجارب السابقة.	2.96	0.971	02	متوسط
5	العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.	3.12	1.138	01	متوسط
6	يتم نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد.	2.85	1.057	03	متوسط
<b>ب- تطبيق أفضل الممارسات</b>					
7	العمل على تطوير إستراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تم تعلمها.	2.74	0.979	03	متوسط
8	تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.	3.36	0.877	01	متوسط
9	تجتهد المؤسسة في الحفاظ على خبراتها.	3.14	0.983	02	متوسط
<b>أ- التعلم الإستراتيجي</b>					
<b>المتوسط المرجح التعلم على مستوى المنظمة</b>		<b>3.10</b>	<b>0.695</b>		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن مؤشرات قياس مستوى التعلم على مستوى المنظمة جاءت كلها ذات قبول متوسط، حيث حقق متغير الذاكرة التنظيمية متوسط قدره (3.26) وبانحراف معياري (0.782)، رغم الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين عملية الوصول إلى مختلف البيانات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث نالت هذه العبارة على مستوى قبول عالي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وحققت متوسط حسابي قدره (3.43) بانحراف معياري (0.962)، تبقى عملية توثيق المؤسسة للمهارات الجديدة لأفرادها فقد جاءت بشكل متوسط، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.963).

يلي ذلك مستوى تطبيق التعلم الإستراتيجي في المؤسسة الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري (0.741) مما يدل على أن مستوى القبول من طرف أفراد عينة الدراسة كان بدرجة

متوسطة، وهذا راجع إلى مستوى اهتمام المؤسسة بعملية تطوير الإستراتيجيات والسياسات التي تشمل الدروس التي تم تعلمها، كما أن هناك جهد متوسط من أجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرات.

أما عملية تطبيق أفضل الممارسات فكانت ذات اهتمام متوسط من قبل المؤسسة فقد حققت متوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (0.874)، حيث أن هناك وعي متوسط من طرف المؤسسة بضرورة نقل أفضل الممارسات إلى جميع أفرادها وتكثيف عملية تعلم أفرادها من الأفراد ذوي الخبرات الطويلة قبل تقاعدهم وضياع تلك الخبرات.

وعليه فإن مستوى التعلم على مستوى المنظمة قد حقق متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.695)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم على مستوى المنظمة كان بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد بأن درجة اهتمام المؤسسة بتطبيق التعلم على مستوى المنظمة محدود وذلك بسبب نقص الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتطبيق أفضل الممارسات وترسيخ مبادئ التعلم الإستراتيجي.

في الأخير يمكن القول أن مستويات التعلم التنظيمي حققت متوسط حسابي قدره (3.17) بانحراف معياري (0.566)، مما يعطي انطباع بأن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة، وهذا رغم الإستراتيجيات الموضوعة منذ سنة 2010 لكي تصبح منظمة متعلمة والتي مازالت لحد يومنا هذا عبارة عن حبر على ورق وتبقى الجهود متوسطة في تحقيق ذلك، كون أن المشرفين على هذه العملية يرون بأن هناك صعوبات كبيرة تواجه عملية الوصول إلى هذه الغاية ويجب السير بخطى متأنية.

#### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

حتى نتمكن من اختبار فرضيات نموذج الدراسة المبني على أهمية مستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة، لابد من التطرق إلى طرق إحصائية أكثر تعمقا منها معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة لتلك العلاقة.

ولإشارة فإن دراسة أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري تتجلى من خلال الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أو من خلال الأثر الناتج عن مساهمة كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، والتي تتطلب حساب معادلات الانحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire). وللوقوف على مقدار تأثير كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، فإن هذه العملية تتطلب مجموعة من المراحل.

#### المطلب الأول: معاملات الارتباط

نتطرق في النقاط التالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لمستويات التعلم التنظيمي مع محور رأس المال الفكري، لتوضيح درجة الأهمية لكل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة. وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)<sup>8</sup> الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط (Spearman)

#### بين مستويات التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري

التعلم التنظيمي	التعلم على مستوى المنظمة	التعلم الجماعي	التعلم الفردي	البيانات	
0,758**	0,675**	0,703**	0,603**	Corrélation	رأس المال البشري
72	72	72	72	N	
0,770**	0,718**	0,723**	0,576**	Corrélation	رأس المال الهيكلي
72	72	72	72	N	
0,558**	0,591**	0,440**	0,473**	Corrélation	رأس المال الزبوني
72	72	72	72	N	
0,861**	0,817**	0,760**	0,682**	Corrélation	رأس المال الفكري
72	72	72	72	N	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

<sup>8</sup> - وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي 2009، ص 29

[www.kutub.info/library/book/4390](http://www.kutub.info/library/book/4390) جويلية 2010

من خلال الجدول رقم (12) بينت نتائج التحليل في العمود الأول عبارات التعلم الفردي التي كانت كلها دالة إحصائياً، سواء بالنسبة لمكونات رأس المال الفكري أو بالنسبة لرأس المال الفكري ككل عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ )، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التعلم الفردي ومكونات رأس المال الفكري، وسجل أكبر معامل ارتباط بين التعلم الفردي ورأس المال البشري بمعامل ارتباط قيمته (0.603)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال البشري حيث أنه يعتبر أحد أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري (معارف، مهارات، خبرات) مما يساهم في تطوير رأس المال البشري. كما أن أهمية التعلم الفردي قد كانت ضعيفة نسبياً مع رأس المال الزبوني وهذا مقارنة بباقي مكونات رأس المال الفكري كون أن أهمية التعلم التنظيمي لا تظهر بشكل مباشر في تكوين رأس المال الزبوني.

وبالنظر إلى محور رأس المال الفكري ككل نجد أن معامل الارتباط ذو قيمة عالية (0.682) مما يؤكد أن للتعلم الفردي مكانة كبيرة في المؤسسة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الأولى القائلة "توجد أهمية للتعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري"

بالنسبة للعمود الثاني فنتائج التحليل تُظهر علاقة ارتباط موجبة بين التعلم الجماعي ورأس المال الفكري بلغ معاملها (0.605) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ )، وهي تدل على أهمية عملية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري. أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين عملية التعلم الجماعي وكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، فقد احتل رأس المال الهيكلي المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمعامل ارتباط موجب قيمته (0.723) مما يؤكد بأن للتعلم الجماعي أهمية أكبر في تكوين رأس المال الهيكلي كون أن عمل الأفراد بشكل جماعي سيولد نوعاً من الثقة بين أفراد المنظمة والتي تساهم في إنشاء ثقافة تنظيمية مشتركة تتيح تقاسم عدد من القيم وقواعد اتخاذ القرار والسلوكيات الداخلية من قبل الأفراد.

كما نجد أن رأس المال الزبوني قد كان في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمعامل ارتباط قيمته (0.456)، وهو ما يعني أن عملية التعلم الجماعي لا تفيد مباشرة في تكوين رأس المال الزبوني وأن أهميته تظهر بشكل غير مباشر أي محصلة حاصل وذلك من خلال أهمية رأس المال الهيكلي الذي له دور كبير في تكوين رأس المال الزبوني.

وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الثانية القائلة "توجد أهمية للتعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري"

أما في العمود الثالث من الجدول نفسه نتائج علاقة الارتباط لعملية التعلم على مستوى المنظمة مع رأس المال الفكري التي تشير كلها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.01$ )، وهو ما يعكس أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري، حيث جاءت أهمية عملية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية بمعامل ارتباط (0.718) تليها علاقة الارتباط للتعلم على مستوى المنظمة بتكوين رأس المال البشري بمعامل ارتباط (0.675)، وفي المرتبة الثالثة نجد علاقة التعلم على مستوى المنظمة بتكوين رأس المال الزبوني بمعامل ارتباط (0.591)، كما أن ارتباط التعلم على مستوى المنظمة برأس المال الفكري ككل كان لها معامل ارتباط قوي يقدر ب(0.817)، وهو ما يؤكد على الأهمية البالغة للتعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري كون أن التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا يضمنان تحول المعرفة الجديدة إلى القاعدة المعرفية، أين يعد التعلم على مستوى المنظمة غاية جوهرية في تكوين رأس المال الفكري.

وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الثالثة القائلة بأنه "توجد أهمية للتعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري"

وإجمالاً يمكن القول بأن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري حيث أشارت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغ معاملها (0.861) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ).

#### المطلب الثاني: الانحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire)

حتى نتمكن من الإجابة على الفرضية الرابعة ودراسة طبيعة الأثر بين مستويات التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري سنستعمل معادلات الانحدار الخطي المتدرج متبعين في ذلك طريقة (Stepwise Regression) لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، وحتى تلك التي يكون لها اثر مباشر ضعيف في ظل وجود بقية العناصر وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننتقل من تأثير كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري.



بمعنى أن المتغيرات المستقلة الداخلة هي مستويات التعلم التنظيمي متمثلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة)، بينما المتغير التابع متمثل في مكونات رأس المال الفكري كل واحدة تلوى الأخرى (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني).

أولاً- تأثير مستويات التعلم التنظيمي على رأس المال البشري

الجدول رقم (13) : تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال البشري

مستوى الدلالة Sig	F قيمة	خطأ التقدير Es	معامل التحديد المصحح R- Adjusted	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	النموذج Modèle
0,000 <sup>a</sup>	61.590	0,37701	0.460	0.468	0,684 <sup>a</sup>	1
0,000 <sup>b</sup>	36.971	0,36173	0.503	0.517	0,719 <sup>b</sup>	2

a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الجماعي, المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي, التعلم الجماعي,

c. Variable dépendante : عبارات رأس المال البشري

الجدول رقم (14): تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig.	T	المعلمت المعيارية Coefficients std.	المعلمت غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
0,000	6,783		0,214	1.452	(Constante)
0,000	7,848	0,684	0,066	0.518	التعلم الجماعي
0,000	3,760		0,266	1.002	(Constante)
0,000	4,383	0,489	0,084	0.370	التعلم الجماعي
0,010	2,653	0,296	0,107	0.283	التعلم الفردي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

a. Variable dépendante : عبارات رأس المال البشري

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم الجماعي

والتعلم الفردي مع رأس المال البشري تقدر بـ (0.719) عند مستوى الدلالة المعنوية ( $P \leq 0.01$ ).

كما يبين الجدول رقم (14) أن التعلم الجماعي والتعلم الفردي يفسران ما مقداره معامل التحديد

( $R^2 = 0.517$ )، وهو ما يعني نسبة (51.7%) من التباين في رأس المال البشري يعود إلى التعلم

الجماعي والتعلم الفردي والباقي لعوامل أخرى. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F قد

بلغت (36.971) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) تبين أن التعلم الجماعي والتعلم الفردي لهما تأثير إيجابي على رأس المال البشري (التعلم الجماعي  $\beta = 0.489, P \leq 0.01$ ، والتعلم الفردي  $\beta = 0.296, P \leq 0.05$ ).

من خلال كل ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير للتعلم الفردي والجماعي على رأس المال البشري، في حين نجد التعلم على مستوى المنظمة ليس له تأثير مباشر في تكوين رأس المال البشري رغم علاقة الارتباط ذات الدلالة المعنوية في الجدول رقم 11 (0,675) مما يعني أن هناك علاقات تأثير أخرى قد تكون غير مباشرة.

ثانيا- تأثير مستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (15) : تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الهيكلي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المصحح R- Adjusted	خطأ التقدير Es	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	النموذج Modèle
0,000 <sup>a</sup>	88,882	0.553	0,573	0,559	0,748 <sup>a</sup>	1
0,000 <sup>b</sup>	57,992	0.616	0,644	0,627	0,792 <sup>b</sup>	2

a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم على مستوى المنظمة, المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

b. Valeurs prédites : (constantes) التعلم على مستوى المنظمة، التعلم الجماعي

c. Variable dépendante : عبارات رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (16) : تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig.	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle
		Bêta	Erreur standard	A	
0,003	3,112		0,249	0,776	(Constante)
0,000	9,428	0,748	0,078	0,739	التعلم على مستوى المنظمة
0,107	1,634		0,253	0,413	(Constante)
0,000	4,202	0,461	0,108	0,455	التعلم على مستوى المنظمة
0,001	3,535	0,388	0,111	0,393	التعلم اجماعي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

a. Variable dépendante : عبارات رأس المال الهيكلي

نلاحظ من نتائج الجدول (15) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعليم على مستوى المنظمة والتعلم الجماعي مع رأس المال الهيكلي تقدر بـ (0.792) عند مستوى الدلالة المعنوية ( $P \leq 0.01$ ).

كما يبين الجدول رقم (16) أن التعلم على مستوى المنظمة والتعلم الجماعي يفسران من خلال معامل التحديد ما مقداره ( $R^2 = 0.627$ )، وهو ما يعني نسبة (62.7%) من التباين في رأس المال الهيكلي يعود إلى التعلم على مستوى المنظمة والتعلم الجماعي والباقي لعوامل أخرى، وهي تقريبا النسبة التي بينها معامل التحديد المصحح. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (57.992) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) تبين أن التعلم على مستوى المنظمة والتعلم الجماعي لهما تأثير إيجابي على رأس المال الهيكلي (التعلم على مستوى المنظمة  $\beta = 0.461, P \leq 0.01$ ، والتعلم الجماعي  $\beta = 0.388, p \leq 0.05$ ).

من خلال كل ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير للتعلم التنظيمي من خلال التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة على رأس المال الهيكلي، في حين لم يظهر أي تأثير مباشر للتعلم الفردي على رأس المال الهيكلي، وهذا شيء طبيعي لكون التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة ينعكس على ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد داخلها بما يعكس شخصية وسميات والميزات التي تميز المؤسسة عن غيرها نتيجة لترسيخ العادات والتقاليد والسلوكيات المتوارثة والمتراكمة داخل المؤسسة.

### ثالثا- تأثير مستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الزبون

الجدول رقم (17) : تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على رأس المال الهيكلي

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	معامل التصحيح R- Adjusted	خطأ التقدير Es	Fقيمة	مستوى الدلالة Sig
1	0,597 <sup>a</sup>	0,357	0,347	0,423	38,798	0,000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). عبارات رأس المال، (constantes)، (valeurs prédites) الزبوني

b. Variable dépendante : التعلم على مستوى المنظمة

الجدول رقم (18) : تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig.	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية Coefficients non std.		النموذج Modèle	
		Bêta	Erreur standard	A	(Constante)	1
0,000	8,867		0,230	2.039	(Constante)	
0,000	6,229	0,597	0,072	0,450	التعلم على مستوى المنظمة	1

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

a. Variable dépendante : عبارات رأس المال الزبوني

نلاحظ من نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتعلم على مستوى المنظمة مع رأس المال الزبوني تقدر بـ (0.597) عند مستوى الدلالة المعنوية ( $P \leq 0.01$ ). كما يبين الجدول (18) أن التعلم على مستوى المنظمة يفسر ما مقداره معامل التحديد ( $R^2 = 0.357$ )، وهو ما يعني نسبة (35.7%) من التباين في رأس المال الزبوني يعود إلى التعلم على مستوى المنظمة والباقي لعوامل أخرى. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (38.798) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) في الجدول (17) تبين أن التعلم على مستوى المنظمة له تأثير مباشر إيجابي على رأس المال الزبوني (التعلم على مستوى المنظمة  $\beta = 0.597, P \leq 0.01$ ) أما بالنسبة للتعلم الفردي والتعلم الجماعي ليس لهما تأثير مباشر على رأس المال الزبوني.

من خلال كل ما سبق نستطيع القول أن هناك تأثير للتعلم على مستوى المنظمة على رأس المال زبوني، وذلك انطلاقاً من كون الزبون في تعامله يتأثر بقيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية وسمعتها ومكانتها وولائه يكون أكثر للمؤسسة وليس للأفراد أو الجماعات، وهو الأمر الذي عكسته نتائج التحليل، حيث لم يظهر أي تأثير مباشر لكل من التعلم الفردي والجماعي على رأس المال الزبوني، رغم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية في الجدول رقم (11) والتي كانت كلها دالة إحصائياً.

وعليه يمكن تلخيص أثر مستويات التعلم التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري في الجدول الموالي.

الجدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتدرج لمستويات التعلم التنظيمي على

مكونات رأس المال الفكري

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R (Pearson)	مستويات التعلم التنظيمي التي لها تأثير مباشر على المكونات	مكونات رأس المال الفكري
0.503	0.517	0.719	التعلم الجماعي والتعلم الفردي	رأس المال البشري
0.644	0.627	0.792	التعلم على مستوى المنظمة والتعلم الجماعي	رأس المال الهيكلي
0.347	0.357	0.597	التعلم على مستوى المنظمة	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجداول الإحصائية السابقة.

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن مستويات التعلم التنظيمي ليست لها نفس الأهمية، ولا تؤثر في كل مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر إطارات المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن التأثير مباشر في مكونات رأس المال الفكري تختلف من واحدة إلى أخرى، بمعنى أن مكونات رأس المال الفكري تحتاج في تكوينها إلى مستوى من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر. حيث نجد أن رأس المال البشري يحتاج في تكوينه إلى كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في مؤسسة سوناطراك، من جهة ثانية نجد أن التعلم على مستوى المنظمة له نفس التأثير في تكوين رأس المال الفكري ويشترك مع التعلم الجماعي من حيث الأهمية في عملية تكوين رأس المال الهيكلي، أما بالنسبة لعملية تكوين رأس المال الزبوني فنجد أن التعلم على مستوى المنظمة هو الوحيد الذي له تأثير مباشر في تكوين رأس المال الزبوني.

وقد بينت نتائج التحليل أن أكبر تأثير كان للتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة في رأس المال الهيكلي حيث أرجع النموذج ما قيمته (62.7%) من التغيرات المباشرة في رأس المال الهيكلي إلى التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المؤسسة.

وأخيرا فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤكد أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي مباشر على تكوين رأس المال الفكري، حيث اختلفت نسبة التأثير من مكون إلى آخر كما تبين أن جميع مكونات رأس المال الفكري قد تأثرت على الأقل بمستوى معين من مستويات التعلم التنظيمي.

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الرابعة تكون كما يلي:

يوجد أثر لمستويات التعلم التنظيمي يبرز أهميتها في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سوناطراك.

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات

إن النتائج المتوصل إليها في دراستنا لأهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة يتعلق الجانب الأول منها بالدراسة النظرية، و الثاني بالدراسة التطبيقية.

وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها، يليها بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم ولو بشكل بسيط في زيادة وعي أفراد المؤسسة بأهمية رأس المال الفكري وضرورة تطويره من خلال التعلم التنظيمي.

1- النتائج المستمدة من الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط التالية حتى تكون أكثر وضوحاً:

- ❖ إن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة معارف سواء تجسدت في المعارف التي لدى الأفراد أو في هياكل وإجراءات المنظمة أو عبارة عن العلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنها.
- ❖ يعد رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة لمنظمات الأعمال في ظل اقتصاد يعرف (بالاقتصاد المعرفي)، وأن وجود الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات يرتبط بوجود رأس المال الفكري فيها، لأنه يمثل ثروة كبيرة وكلفة عالية في نفس الوقت فضلاً عن كونه يمثل الأساس في تنافسية المنظمة وديمومتها واستمرارها.
- ❖ إن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الاستثمار الكفاء للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، أما رأس المال الفكري فتزداد قيمته بزيادة التشكيلات الخاصة لفرق العمل الفعالة وكذا تصميم ونمذجة العمليات، وفيما يخص رأس المال الزبوني فتزداد قيمته من خلال توفير البرامج التدريبية المتنوعة لأفرادها حول كيفية التعامل مع الزبون لتحقيق ولائه.
- ❖ هناك نوعان من تيارات الفكر في نظرية رأس المال الفكري، التيار الإستراتيجي لرأس المال الفكري والذي يركز على إنشاء واستخدام المعرفة، فضلاً عن دور المعرفة في خلق القيمة، وتيار قياس رأس المال الفكري الذي يركز على ضرورة تطوير نظم معلومات جديدة لقياس البيانات غير المالية بالإضافة إلى البيانات المالية التقليدية في المنظمة، حيث أن

المؤشرات المالية (أو الملموسة) التقليدية هي سهلة نسبيا للقياس داخل المنظمة، والموجودات الفكرية (أو غير الملموسة) وهي المؤشرات الأكثر صعوبة في القياس.

❖ إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا، بل إنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي. مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب التعليمي الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها والمهارات المتوفرة لمواردها البشرية والتقنيات التي تستخدمها، ثم الثقافة التي تعمل في إطارها.

❖ تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة.

❖ أن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة وغير مستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة، ولكي يكون التعلم التنظيمي منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

❖ إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال أي مستوى.

❖ تعتبر كل من مفاهيم التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري ليست جديدة بالنسبة للمنظمات، وأن العناصر التي اقترحها الباحثون تقوم بها المنظمات بشكل تلقائي.

## 2- النتائج المستمدة من الدراسة التطبيقية بمؤسسة سوناطراك:

بالنسبة للبيانات العامة لعينة الدراسة كانت النتائج كما يلي:

❖ أغلبية الإطارات (المسيرين) في المؤسسة ذكور بنسبة (75%) وهو ما يعني محدودية تواجد المرأة في المؤسسات الصناعية وتقلدها لمناصب المسؤولية.

- ❖ يتمتع غالبية مسيري المؤسسة بمستوى تعليمي عالي حيث كانت نسبة حاملي الشهادات الجامعية (54) مسير بنسبة (73.9%) وهذا راجع إلى أن المؤسسة ترغب في تطوير كفاءاتها نظرا لموقعها الإستراتيجي في الاقتصاد الجزائري.
  - ❖ تتميز إطارات المؤسسة بخبرة مهنية كبيرة حيث كانت نصف عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 و 5 سنوات بنسبة (50%) وهذا ما يتناسب مع أعمارهم حيث نجد أن أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة بنسبة (34.7%).
  - ❖ أما بالنسبة للدورات التكوينية فنترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (58.3%) من مجموع مسيري المؤسسة استفادوا من 1 إلى 5 دورة تكوينية، وهذا ما يتناسب مع عدد الترقيات إذ نجد أن جميع مسيري المؤسسة نالوا ترقيات في مناصب عملهم وهذا ما يفسر طبيعة المنصب الذي وصلوا إليه، وبشكل من التفصيل نجد أن ما نسبته (29.2%) تمت ترقيتهم ثلاث ترقيات.
- بالنسبة للنتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان كانت كما يلي:**
- ❖ تولي المؤسسة أهمية متوسطة برأس المال الفكري، لكنها تبذل جهد كبير في تحسين مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بغية منها للاندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف ومواجهة كافة التحديات المرتبطة بذلك.
  - ❖ يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة من وجهة نظر مسيريها.
  - ❖ تعمل مؤسسة سوناطراك جاهدة على إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة من خلال إتباع عدة إستراتيجيات لكي تصبح منظمة متعلمة.
  - ❖ تهتم المؤسسة بالتعلم الفردي بدرجة عالية وذلك من خلال الاعتماد على التعلم الذاتي.
  - ❖ تؤكد نتائج الارتباط على أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال البشري حيث أنه توجد علاقة ارتباط موجبة (0.603) ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) مما يعتبر من أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري.



❖ بينت نتائج تحليل علاقة الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري على وجود أهمية كبيرة للتعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة حيث أشارت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغ معاملها (0.874) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ).

❖ تحتاج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلى مستوى من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى

آخر، حيث نجد أن رأس المال البشري يحتاج في تكوينه إلى كل من التعلم الفردي والتعلم

الجماعي في المؤسسة (التعلم الجماعي  $\beta = 0.489, P \leq 0.01$ ، والتعلم الفردي

$\beta = 0.296, P \leq 0.05$ )، من جهة ثانية نجد أن التعلم على مستوى المنظمة له نفس التأثير في

تكوين رأس المال الفكري ويشترك مع التعلم الجماعي من حيث الأهمية في عملية تكوين رأس

المال الهيكلي (التعلم على مستوى المنظمة  $\beta = 0.461, P \leq 0.01$ ، والتعلم الجماعي

$\beta = 0.388, p \leq 0.05$ )، أما بالنسبة لعملية تكوين رأس المال الزبوني فنجد أن التعلم على

مستوى المنظمة هو الوحيد الذي له تأثير مباشر في تكوين رأس المال الزبوني (التعلم على

مستوى المنظمة  $\beta = 0.597, P \leq 0.01$ ).

❖ بينت نتائج تحليل الانحدار على أنه يوجد تأثير لمستويات التعلم التنظيمي في مختلف مكونات

رأس المال الفكري حيث نجد أن التعلم الجماعي أكثر المستويات تكرارا في مختلف المكونات، يليه

التعلم على مستوى المنظمة في المرتبة الثانية والتعلم الفردي في المرتبة الثالثة.

#### ثانيا- التوصيات

من خلال نتائج الدراسة الميدانية فإن التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة تتلخص

فيما يلي:

❖ على المسيرين في المؤسسة إدراك أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة وضرورة تسخير جميع

الإمكانات المادية والبشرية للاستثمار فيه.

❖ ضرورة وضع مجموعة من التحفيزات والمكافآت لتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار المبدعة

والمفيدة للمنظمة

❖ إعطاء المؤسسة بعض الحرية لأفرادها لاتخاذ القرارات وتمكينهم وذلك لتقديم الأفضل للمؤسسة.

- ❖ سعي المؤسسة قدر الإمكان للاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات والخبرات المتميزة من خلال توفير لهم كل ما يلزم لتحقيق إبداعاتهم.
- ❖ ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية المعارف والمهارات في تحقيق ميزة تنافسية.
- ❖ ضرورة اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري والحفاظ على مخزونها المعرفي.
- ❖ غرس ثقافة التعلم بين أفراد العاملين في المؤسسة وحثهم على الاستفادة من مختلف المشاكل التي يتعرضون إليها.
- ❖ إخضاع أفراد المؤسسة وخاصة مسيرتها إلى دورات تكوينية في التعلم التنظيمي.
- ❖ تعزيز عمل الفرق داخل المؤسسة وتسهيل نقل وتبادل المعارف بين أفرادها وخاصة بين الأفراد ذوي الخبرة الكبير والأفراد الجدد وذلك لتعميق المعارف المكتسبة وتسهيل عملية الاحتفاظ بالمعارف داخل المؤسسة.
- ❖ ضرورة تفعيل دور الخبراء داخل المؤسسة وتحديد أماكن تواجدهم لتسهيل التواصل معهم، وجعل المعرفة أساس العمل في كل النشاطات.
- ❖ تدعيم الذاكرة التنظيمية للمؤسسة بالخبرات والتجارب الناجحة وتسهيل الوصول إليها من مختلف أقسام المؤسسة.
- ❖ على المؤسسة أن تتأمل في تجاربها السابقة وتستنبط منها الدروس والعبر اللازمة.
- ❖ العمل على كتابة وتدوين كافة الممارسات الناجحة التي تتعرض لها المؤسسة والتخلي على طريقة العمل الشفوي.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

إن ما سبق التعرض إليه من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من موضوع التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري، كونها تعتبر أحد أهم الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين في مختلف الميادين والتخصصات، خاصة وأن نمو وتطور المنظمات وتقدمها يفرض عليها ضرورة تنمية وتطوير مواردها المعرفية والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل في ظل المنافسة الشرسة التي تطرحها التحديات المختلفة.

ولقد قدمت الدراسة نموذجا متكاملا لأهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، حيث ألفت بأهم الممارسات التي يتطلبها محيط العمل، من خلال إسقاط هذه الدراسة على أحد أهم المؤسسات الجزائرية في قطاع المحروقات والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك، والذي سمح لنا بأخذ نظرة دقيقة وشاملة على واقع ممارسة التعلم التنظيمي فيها ومدى اهتمامها بتنمية وتطوير مواردها المعرفية (رأس المال الفكري).

ومن الواقع الملموس الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية، يتم تقديم مجموعة من التوصيات متمثلة في التالي:

- ✓ ضرورة غرس مفهوم التعلم التنظيمي وترسيخ أهميته في المؤسسات الجزائرية على اختلاف أنواعها، انطلاقا من تفهم ماهية التعلم التنظيمي وأهميته على المستوى الفردي ومستوى الجماعي وكذلك على المستوى التنظيمي.
- ✓ العمل على الاهتمام بالموارد الفكرية للمؤسسة باختلاف أشكالها، وذلك من خلال تنميتها وتطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل وصيانتها، مع توفير إطار عام لتقييم التجارب والخبرات وتسخيرها لخدمة المؤسسة والاستفادة منها لتحقيق التميز والرقي.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن دراستنا تعد مجرد إضافة مقارنة بما يبذله الباحثون في هذا المجال، فهي تعد من الدراسات القلائل التي تناولت أهمية ممارسة عملية التعلم التنظيمي لتكوين رأس المال الفكري في المؤسسة وخاصة في الجزائر، والتي قد تفتح مجالا واسعا للاستفادة من هذه الدراسة، ولكنها قد أغفلت مجموعة من النقاط سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو غيرها من الأسباب وهذا ما يسمح أمام الباحثين والممارسين في هذا المجال تقديم إضافات وتعديلات على هذه الدراسة. فنرجو مواصلة البحث في هذا الموضوع عسى أن يساهم ذلك ولو بشكل يسير في تحسين وضعية المؤسسات الجزائرية.

## خاتمة عامة

وانطلاقاً مما سبق يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات، التي نراها يمكن أن تساهم في تقوية دراستنا وهي كالتالي:

- ✓ إجراء دراسات حول أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي.
- ✓ إجراء دراسات أهم الإستراتيجيات التي على المؤسسة إتباعها للتحول نحو منظمات متعلمة.
- ✓ إجراء دراسات حول العلاقة المتبادلة بين مكونات رأس المال الفكري.
- ✓ ضرورة تناول دراسات حول أثر القيادة التنظيمية على كل من التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

✓ التطرق إلى أهمية رسمة المعارف بالمؤسسات الجزائرية.

وفي الأخير فإن هذا البحث لا يعدو أن يكون محاولة ككل المحاولات المبتدئة فلا ندعي كمالاً لعملنا ولا ننفي قصوراً في جهدنا، غير أننا نرجو أننا قد وفقنا في اختيار الموضوع، منهجية تحليله و في محاولة إسقاطه على أرض الواقع، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً- الكتب

- 01- أبو خضير إيمان بنت سعود، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، 2006.
- 02- توماس ستيوارت، ترجمة علاء أحمد صلاح، ثروة المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
- 03- جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة (مركز البحوث)، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 04- سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 05- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 06- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الأعمال المطبعية، القاهرة، 2006.
- 07- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، مج (49)، ع(4).
- 08- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- 09- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1980.
- 10- فانتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 11- محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 12- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة -مداخل وعمليات-، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.
- 13- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي- مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 14- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005
- 15- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 16- وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي 2009.

#### ثانياً - الرسائل والمذكرات العلمية

- 01- أسامة عبد المنعم السيد، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على حاكية المؤسسات في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن، 2004.
- 02- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 03- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية -، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 04- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.
- 05- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بؤسة سوناطراك فرع التتقيب O C Touat أدرار -، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، جامعة باتنة، 2011-2012.
- 06- شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
- 07- صالح، أحمد علي، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.



08- عادل هادي البغدادي، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006.

09- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

### ثالثاً- المقالات العلمية المحكمة

01- دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005.

02- سامية صدقة مداح، التعلم الذاتي، قسم المناهج وعلوم التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر.

03- سملاي يحضيه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة بسكرة، 2004.

04- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007.

05- عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير - دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10) العدد (1)، 2008.

06- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية (دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العاشر، مصر، 2013.

07- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، 1998.

08- عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

- 09- عيسى حيرش ،محاضرات حول تسيير المعارف(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2002.
- 10- ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2004.
- 11- ليث علي الحكيم وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد(2) جامعة الكوفة، 2009.
- 12- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 13- محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، المجلد 7، العدد 2، 2001.
- 14- محمد مفضي الكساسبة، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 15- محمد منيب محمود، رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى- ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (27-28)، 2009.
- 16- محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، بدون سنة النشر.
- 17- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة -دراسة حالة في مستشفى أردني- ، المجلة العربية للإدارة، مج27 -يونيو، الأردن، 2007.
- 18- ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول، السعودية، 2004.

#### رابعاً- أبحاث المؤتمرات والندوات العلمية

- 01- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، أبحاث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة-، 2009.
- 02- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، أبحاث اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي، 2011.
- 03- طلعت عبد العظيم متولي، رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، أبحاث الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري -نحو إدارة متغيرة فاعلة- جدة 18-19، 2005.
- 04- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان -الأردن، 2006.
- 05- عبد الحفيظ بالعربي، جمال أبو راشد، إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، شروط أمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمنشأة الأعمال، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
- 06- كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، أبحاث المؤتمر لسابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 07- محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، أبحاث المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع : إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، 2005.
- 08- منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أبحاث الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 09- هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية )، الأردن.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Aldo Levy, Gouvernance des savoirs : économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur, gualino éditeur, paris 2003.
- 2- Ali Naghi Amiri and All ; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 1 ,2010.
- 3- Al-Otaibi, S.M.S, « The Learning Organization :Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia », unpublished DBA, University of Hull, UK , 2000.
- 4- Bruce Britton, L'apprentissage Organisationnel dans les ONG: Créer le motif, les moyens et l'occasion, INTRAC,2005 .
- 5- Charlotte Fillol, Apprentissage et Systémique – Une perspective intégrée, Revue Française de gestion ,vol 149 ,2004.
- 6- Chris Argyris, C. « « Savoir pour agir et surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel ». Editions, Paris, 1995.
- 7- Chris Argris, Donald Schon , Organisational Learning II : Theory, Method, and Practice, Addison- Wesley Publishing Company,1996.
- 8- Christophe, M Emmanuel , L'apprentissage Organisationnel comme de développement des compétences centrales de l' entreprise : L'exemple de la gestion des crises à Electricité De France, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille,Mais 1996.
- 9- Daft, Richard L. and Noe, Raymond A. (2001), Organizational Behavior, Mike Riche, USA .
- 10- Drejer, Organizational Learning and Competence development, Vol. 7 No.4 , 2000.
- 11- Miha S, Mojca I, Organizational Learning Culture – the missing link between business process change and organizational performance, Int. J. Production Economics 106 ,2007.
- 12- Drejer, Organizational Learning and Competence development, Vol. 7 No.4, 2000 .
- 13- Dusya Vera , Organizational Learning, Knowledge Management ,and Intellectual Capital: an integrative conceptual model, University of Western Ontario, London.
- 14- Frédéric Jeroy, L'Apprentissage Organisationnel : une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantique, 1998 .
- 15- Garvein David, Building a Learnig Organization, Harvard Business Review, 71, Issue (4), 1993 .

- 16- Helfer J.-P. et Al., Management ( Stratégie et Organisation), 3ème éd., Vuibert, Paris, 2000.
- 17- Jaco Johannes, Pinaarthe Role of the Learning Organization paradigm in improving Intellectual Capital, University of Johannesburg study leader: Professor A.S.A DU TOIT; 2007 .
- 18- Jean- Clade T, Le management des savoirs, 3 édition, Presses Universitaires de France, 1998 .
- 19- Jean N-Yves Buck, Le Management des connaissances et des compétences, en pratique, Editions d'Organisation, 2003 .
- 20- Joe Power and Diwaddell, The Link Between Self Managed Work Teams and Learning Organization Using Performance Indicators ,The Learning Organization, vol 11,N° 3 , 2004.
- 21- Koenig , M , The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today ,Vol , 17 ,sep 2000 .
- 22- Kreftner, Robert, Management Principles & Practices, Mifflin company, Sixth Edition, USA. 1995.
- 23- Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K., Organizational Learning and continuous Improvement. The International Journal of Organizational Analysis, 3(1) ,1995.
- 24- Lafleur, Guide de recherche d'emploi, Longueuil collège Edouard, Mont petit,
- 25- Marr, Barnard, Schiuma, Gianni and Neely Andy, Intellectual capital-Defining key performance Indicators for organizational Knowledge Assets, Business Process Management Journal, Volume.10, 2004.
- 26- Marleen,H Huysman, Sven J Fischer and Michael S H Heng, An Organizational Learning Perspective On information Systems Planning, Journal of Strategic Information Systems 3(3) ,1994.
- 27- M. Hodgkinson, Managerial Perception of Barriers To Becoming a learning Organization, The learning Organization, Vol 1.7, N0.3, 2000.
- 28- Marquardt, M. J, « Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements For Corporate Learning », Palo Alto, USA : Davies-Black Inc. Publishing, 2002 .
- 29- Nicolas Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin 2004 .
- 30- P Hefer et al, Management : Stratégie et Organisation, Librairie ; 4<sup>eme</sup> édition ; Septembre 2002.

- 31- Pedler, M.J.Boydell, T., Burgoyne, J.C.,( 1991), The Learning Company, McGraw-Hill, London, 1995.
- 32- Rennie, Wendy Helen, "The role of Human Resource Management and the Human resource Professional in the New economy", Megastar Commerce (HRM), university of Pretoria,2003.
- 33- René Charles Tisseyre, Knowledge Management théorie et pratique,HERMES Science Publication
- 34- Rose, Ian, "Valuing intellectual", the organizational change program, 2000.
- 35- Rucci, A. Kirn, S. and Quinn, R., Profit Chain At Sears, Harvard Business Review, 76 (1),1998.
- 36- Rudyard Kiping, , Intellectual Capital and Intellectual Property No Doubt Research- Auckland- New Zealand- March,2003.
- 37- Rudez, Helen Nemeč, The role of human resource management and human resource professional in the new economy, master thises in human resource management, faculty of economic and management sciences, university of Pretoria.
- 38- Sandra Charreire, L'Apprentissage Organisationnel : Quand Les Expériences Centres Côtioient Les Expériences Délocalisées, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille ,Mais 1996.
- 39- Scott Fosler, Mobilising Government Learning,Papea Presented In The Third International Conference Of Administrative Science Beiging,8-11 October 1996, llas International Institute of Administrative Sciences,1996.
- 40- Senge P.M, The Fifth Discipline: the Art & Practice of the learning organization, Massachusetts institute of Technology, New York, 1990.
- 41- Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R., "Operations Management", 2nd ed., London, Pitman Publishing Co, 1998.
- 42- Smith Janet, An Ongoing Learning Dialogue : An Experiential Model in Progress, Empowerment in Organization Journal, 6(4), 1998 .
- 43- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998.
- 44- Viorel Lefter, Constantin Bob, Andrea Săseanu\* Intellectual Capital and the Organisational Learning in the Knowledge Society.
- 45- Watkin & Marsick, Sculpting the Learning Organisation: Lessons in the Art and Science of Systemic Change, San Francisco; 1993.

- 46- Widd Heethouli, Apprentissage et Méta-apprentissage individuels, Université Paul,2007 .
- 47- Wiig, Karl,knowledge Management Foundations, Schema Press.USA,1993.
- 48- World Bank Knowledge for Development World & Development , Report New York ,Oxford University Press,1998.

# قائمة الملاحق



## الملحق (أ): استبيان البحث

### حول أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري

- موجهة لمسيري مؤسسة سوناطراك -

تحية طيبة، وبعد

في إطار استكمال بحث الدكتوراه، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن دراسة ميدانية تهدف لاستقصاء آراء مسيري المؤسسة حول أهمية التعلم التنظيمي بمستوياته (الفردية، الجماعية والمنظمة) في تكوين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني).

نرجو من سيادتكم الموقرة قراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل موضوعية، لأن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على تفهمكم وتعاونكم معنا.

الباحثة: بربطل فطيمة الزهرة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى الإطلاع على بعض المميزات والخصائص المهنية لمسيري المؤسسة، والتي تمكننا من تفسير وتحليل بعض النتائج لاحقاً، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى					
العمر:	<input type="checkbox"/> 29-20 سنة	<input type="checkbox"/> 39-30 سنة	<input type="checkbox"/> 49-40 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة			
الشهادة العلمية:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> شهادة تقني سامي	<input type="checkbox"/> شهادة ليسانس	<input type="checkbox"/> شهادة مهندس	<input type="checkbox"/> شهادة ماجستير	<input type="checkbox"/> شهادة الدكتوراه	
التخصص الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إدارة موارد بشرية	<input type="checkbox"/> مالية	<input type="checkbox"/> هندسة بترولية	<input type="checkbox"/> اعلام آلي	<input type="checkbox"/> وسائل عامة	<input type="checkbox"/> أمن صناعي	<input type="checkbox"/> تموين
عدد سنوات الخبرة المهنية:	.....	عدد الدورات التكوينية:	.....	عدد الترقيات:	.....		

## القسم الثاني: رأس المال الفكري

نهدف من خلال هذا الجزء إلى التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة سوناتراك، لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رأس المال البشري</b>						
01	لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.					
02	يعمل الأفراد على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل.					
03	تسعى المؤسسة قدر الإمكان للاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة المتميزة.					
04	يكتسب الأفراد المهارات اللازمة لتطوير العمل.					
05	تراعي المؤسسة المهارات التي يمتلكها الفرد عند توزيع المهام.					
06	يمتلك الأفراد المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم.					
07	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف على الأفراد الأكثر خبرة.					
08	يتلقى الأفراد الدعم الذي يحتاجونه لزيادة خبراتهم في العمل.					
09	تمكن الخبرة الحالية للأفراد من تحقيق أداء عالي في العمل.					
10	تقوم المؤسسة باستثمار القدرات الإبداعية للأفراد.					
11	تعمل المؤسسة على تقييم وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها.					
12	توفر المؤسسة المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد.					
<b>رأس المال الهيكلي</b>						
13	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية.					
14	تعمل المؤسسة على توفير مناخ العمل المساعد على تعلم الأفراد فيما بينهم.					
15	تملك المؤسسة ثقافة مشجعة على المشاركة في المعارف.					
16	توجد سهولة في انتقال المعارف بين مختلف المستويات.					
17	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تواصل الأفراد فيما بينهم.					

					18	يتوفر في المؤسسة معدات حديثة لتسهيل انجاز العمل.
					19	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متطورة تسهل أداء المهام.
					20	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد.
					21	تعمل المؤسسة على نشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها.
					22	تعمل المؤسسة على توثيق مختلف الممارسات والإجراءات.
<b>رأس المال الزبوني</b>						
					23	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة مع زبائنها.
					24	تدرك المؤسسة ضرورة كسب ولاء زبائنها.
					25	تستطلع المؤسسة آراء زبائنها حول مستوى منتجاتها.
					26	تستمع المؤسسة لشكاوي الزبائن وانشغالاتهم.
					27	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها.
					28	تملك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها.
					29	للمؤسسة القدرة على تلبية احتياجات زبائنها في الوقت المناسب.
					30	تستطيع المؤسسة تحديد احتياجات زبائنها بسهولة.
					31	تملك المؤسسة حصة سوقية تتناسب مع قدراتها الإنتاجية.
					32	تستثمر المؤسسة في بناء علاقات جديدة مع الزبائن والموردين.

## القسم الثالث: التعلم التنظيمي

نهدف من خلال هذا الجزء إلى قياس مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسة سوناپراك ، لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (×) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرکم.

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التعلم الفردي</b>						
01	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة.					
02	تجشع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي.					
03	يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل.					
04	يشعر الأفراد بالثقة أثناء انجاز مهامهم.					
05	يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل.					
06	يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.					
07	يتم توفير الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية.					
08	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.					
09	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.					
<b>التعلم الجماعي</b>						
10	تشجع المؤسسة الحوار بين أفرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.					
11	يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.					
12	يحترم الأفراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.					
13	الأفراد على استعداد للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل.					
14	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.					
15	يستفيد الأفراد من معارف بعضهم البعض.					
16	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.					
17	يتم عقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.					
18	تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.					

التعلم على مستوى المنظمة					
					19 تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.
					20 تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الإنجازات من خلال نشرات دورية.
					21 تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
					22 تتم الاستفادة من التجارب السابقة.
					23 العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.
					24 يتم نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد.
					25 العمل على تطوير إستراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تم تعلمها.
					26 تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.
					27 تجتهد المؤسسة في الحفاظ على خبراتها.

شكرا على تعاونكم.

## Questionnaire sur l'importance de l'apprentissage organisationnel dans la formation du capital intellectuel

**-Destiné aux responsables de Sonatarach -**

**Bonjour**

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat, j' ai l'honneur de mettre entre vos mains ce questionnaire qui s'inscrit dans une étude pratique visant à étudier les points de vue des responsables d'entreprises sur l'importance de l'apprentissage organisationnel aux différents niveaux (individuel, collectif et organisationnel) dans la formation du capital intellectuel (humain, structurel ou clientèle).

Nous espérons que vous allez lire ce questionnaire et répondre en toute objectivité aux questions car la validité des résultats de cette recherche dépend de la précision de vos réponses. Je vous rassure que vos réponses seront utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique.

**Veillez agréer mon profond respect et en vous remerciant pour votre compréhension et collaboration**

**Chercheur: Brital fatima Zohra**

### **Section I: Les données personnelles et professionnelles**

Cette section est conçue pour vérifier certaines fonctionnalités et les caractéristiques professionnelles des responsables de l'entreprise, ce qui nous permettra d'analyser et d'interpréter certains des résultats plus tard.

S' il vous plaît, cochez la case appropriée.

<b>Sexe</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Femme</b> <input type="checkbox"/>	<b>Homme</b>
<b>Age</b>	20- 29 Ans <input type="checkbox"/>	30-39 Ans <input type="checkbox"/>	40-49 Ans <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans <input type="checkbox"/>
<b>Diplôme :</b>	Terminal <input type="checkbox"/>	Technicien supérieur <input type="checkbox"/>	Licence <input type="checkbox"/>
	Ingénieur <input type="checkbox"/>	Magistère <input type="checkbox"/>	Doctorat <input type="checkbox"/>
<b>La spécialité :</b>	RHM <input type="checkbox"/>	Finance <input type="checkbox"/>	Informatique <input type="checkbox"/> Approvisionnement <input type="checkbox"/>
	HSE <input type="checkbox"/>	l'ingénierie de pétrole <input type="checkbox"/>	moyenne généraux <input type="checkbox"/>
<b>Nombre Années d'expérience professionnelle:</b>	.....	<b>Nombre de cycles des formation:</b>	.....
		<b>Nombre de promotions:</b>	.....

## Section II: Capital intellectuel

L'objectif principal de cette section est d'identifier la disponibilité du capital intellectuel au sein de la Sonatrach.

S' il vous plaît, cochez la case appropriée.

N°	Les phrases mesure	D'ACC ORD Fortem ent	D'ACC ORD	Neu tre	Désac cord	Fortem ent en désaccor d
<b>Le capital humain</b>						
01	Les individus ont la capacité d'exploiter les connaissances et de les mettre en pratique.					
02	Les individus veillent à mettre à jour leurs connaissances en rapport avec les nouveautés du travail.					
03	L'entreprise cherche -le plus possible- de conserver son capital humain.					
04	Les individus acquièrent les compétences nécessaires pour développer le travail.					
05	L'entreprise prend en compte les compétences acquises par chaque individu lors de la répartition des tâches.					
06	Les individus ont des compétences suffisantes pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.					
07	L'entreprise se base sur les individus les plus expérimentés quant aux désignations au postes.					
08	Les personnes reçoivent le soutien nécessaire afin d'accroître leur expériences professionnelles.					
09	l'expérience actuelle permet aux individus à atteindre une performance élevée au travail.					
10	L'entreprise investit dans les capacités créatives des individus.					
11	L'entreprise veille à évaluer et à adopter de nouvelles idées et elle les prend en charge.					
12	L'entreprise garantit un environnement adéquat pour les activités de créativité et d'innovation.					
<b>Capital structurel</b>						
13	L'entreprise cherche à construire une culture organisationnelle forte.					
14	L'entreprise offre un climat de travail adéquat aux individus pour leur permettre d'apprendre les uns des autres.					
15	L'entreprise possède une culture encourageante pour la participation des connaissances.					
16	Il ya un transfert des connaissances aisé entre					

	les différents niveaux.					
17	La structure organisationnelle de l'entreprise aide les individus à se contenter les uns aux autres.					
19	L'entreprise possède des systèmes d'information développés qui facilitent l'exécution des tâches.					
20	L'entreprise utilise la technologie des informations pour l'échange de connaissances et d'expériences entre les individus.					
21	L'entreprise veille à diffuser les données et les informations relatives à ses activités.					
22	L'entreprise veille à enregistrer et documenter les diverses pratiques et procédures.					
<b>Capital clientèle</b>						
23	L'entreprise veille à établir des relations durables avec ses clients.					
24	L'entreprise est consciente de la nécessité de garder la fidélité de ses clients.					
25	L'entreprise explore les points de vue des clients sur la qualité de ses produits.					
26	L'entreprise s'intéresse aux réclamations des clients et de leurs préoccupations.					
27	L'entreprise adopte des méthodes modernes pour communiquer avec ses clients					
28	L'entreprise dispose de données sur leur clientèle.					
29	L'entreprise a la capacité à répondre aux besoins de ses clients en temps opportun.					
30	L'entreprise peut facilement identifier les besoins de ses clients.					
31	L'entreprise obtient une part de marché proportionnée avec sa capacité de production.					
32	L'entreprise investit dans la construction de nouvelles relations avec les clients et les fournisseurs.					



### Section III: L'apprentissage organisationnel

L'objectif principal de cette partie est de mesurer les niveaux de l'apprentissage organisationnel au sein de la Sonatrach,

S' il vous plaît, cochez la case appropriée.

N°	Les phrases mesure	D'ACCORD Fortement	D'ACCORD	Neutre	Désaccord	Fortement en désaccord
<b>L'apprentissage individuel</b>						
01	Les individus ont envie d'acquérir de nouvelles connaissances.					
02	L'entreprise encourage ses membres à s'auto-développer.					
03	Les individus veillent à développer leurs capacités dans travaille.					
04	Les individus estiment avoir confiance durant la réalisation leurs tâches.					
05	L'entreprise accorde une grande autonomie aux individus dans travail.					
06	L'entreprise encourage les individus à résoudre les problèmes et prendre les décisions appropriées.					
07	L'entreprise fournit les moyens et les capacités appropriées pour la préparation des programmes éducatifs.					
08	L'entreprise motive les individus à poursuivre leurs études et d'augmenter leurs connaissances constamment.					
09	Les programmes de formation contribuent au développement des connaissances et des compétences des individus.					
<b>L'apprentissage collectif</b>						
10	L'entreprise encourage le dialogue entre ses membres et l'échange d'idées et de propositions.					
11	Les individus acceptent la critique constructive entre eux objectivement.					
12	les individus respectent les points de vue des uns et des autres peu importe leurs postes .					
13	Les individus sont prêts à partager leur connaissance liée au travail.					
14	L'échange de connaissances et expériences avec de nouveaux collègues se fait sans réserve.					

15	Les individus bénéficient de la connaissance des uns et des autres.					
16	L'entreprise veille à la construction des équipes de professionnels expérimentés pour fournir des conseils aux autres.					
17	L'entreprise organise des séminaires et des réunions pour discuter les différents points de vue et propositions.					
18	Les décisions sont prises sur la base des informations recueillies au cours des réunions.					
<b>L'apprentissage organisationnel</b>						
19	L'entreprise possède des données récentes sur les compétences de ses membres.					
20	L'entreprise publie les différentes réalisations à travers les périodiques.					
21	L'entreprise travaille à améliorer l'accès aux processus d'information en utilisant la technologie de l'information.					
22	L'entreprise tire des enseignements des précédentes expériences.					
23	Les individus apprendront de leurs collègues expérimentés avant leurs retraites.					
24	Le transfert des meilleures pratiques se fait au profit de tous les individus.					
25	L'entreprise veille à développer des stratégies politiques contenant les leçons apprises.					
26	L'entreprise reconnaît la nécessité de développer les capacités de base pour répondre aux différents défis.					
27	L'entreprise s'efforce de préserver son expérience..					

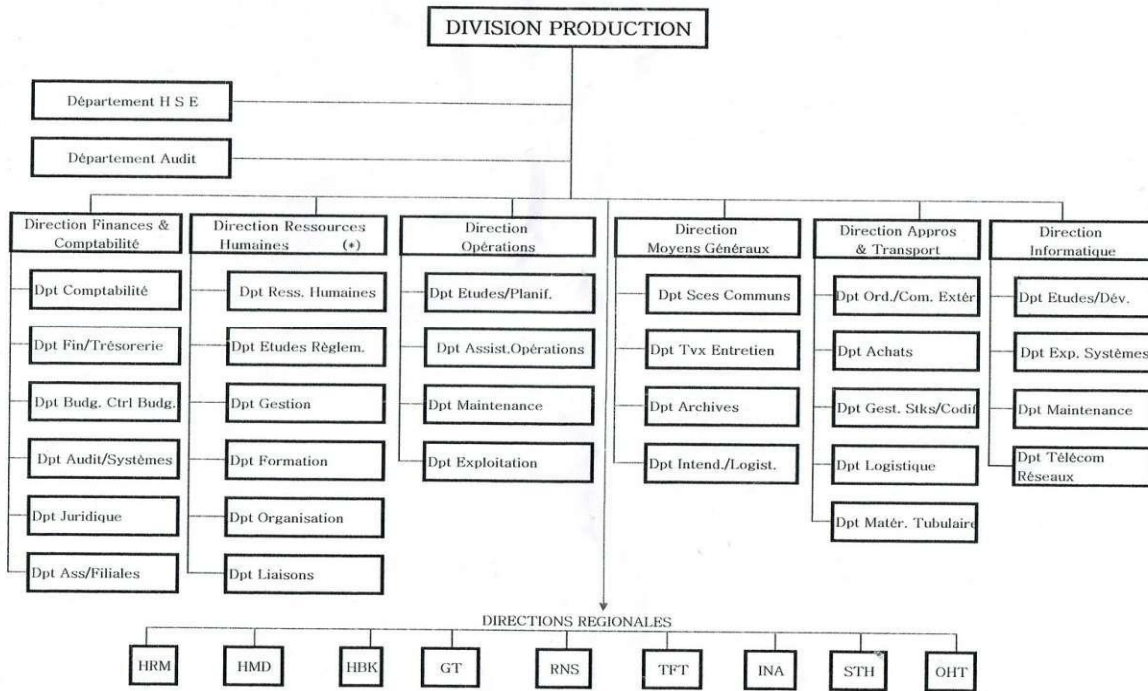
**Nous vous remercions pour votre collaboration.**

الملحق (ب): قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	الرتبة	المحكم
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. موسى عبد الناصر
جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة أ	د. وسيلة بن ساهل
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. كمال منصوري
	أستاذ مشارك	د. مزهودة عبد الملوك
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. دبلّة فاتح
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	أ. قريشي محمد
جامعة بسكرة	أستاذة محاضر أ	أ. أقطي جوهرة

## الملحق (ج): الهيكل التنظيمي

### ORGANIGRAMME DE LA DIVISION PRODUCTION



(\*) la structure d'accueil de la stagiaire