



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة  
دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)  
"CRSTRA"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
**تسيير المنظمات**  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

إعداد الطالب:

مباركي فتحي

...../Master-GE/GO -GRH /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# شكر ونقماير

قال الله تعالى : ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ سورة ابراهيم الآية (06)

الحمد لله أولا و آخرا أهل الثناء و الشكر الذي وفقنا لإتمام هذا البحث و هيا لنا من الأساتذة و الأهل و الأحبة من آزرنا في مشوار بحثنا فله الحمد لله بكرة و عشيا .و إقرار الفضل لذويه و نزولا عند قول النبي - ﷺ - : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله " بعد أن توجهنا بشكر الله عز وجل نجد أنفسنا مدينين بالوفاء و العرفان لأستاذنا الفاضل " بوعزيز شيشون".

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث حيث قدم لنا يد العون و النصح و الإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا عظيم الشكر و التقدير و العرفان و الوفاء . فجزاه الله عنا كل خير و بارك الله له في علمه و عمره و جعله ذخرا لطلبة العلم والباحثين.

و جزى الله كل أساتذة وإطارات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين وقفوا بجانبنا و شجعونا خير الجزاء و الشكر موصول لمحضن العلم و منارة العلماء و صرح الفكر و الإبداع جامعتنا : جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

و صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه وسلم .

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي الكريمة وأرجو من الله أن أرد لها ولو القليل لما ضحت

به لأجلي وأجبا المولى عز وجل أن يطيل عمرها وأن يبقيها تاجا فوق رؤوسنا.

إلى رفيقة دربي في هذه الحياة ومن كانت لي السند والعون زوجتي وأم أولادي

"هديل & سرين & إسحاق"

إلى أسرتي وإخوتي وأخواتي و كافة أفراد عائلة مباركتي.

إلى كل أساتذة الكلية.

إلى زملائي في العمل.

إلى كل أصدقائي وزملائي في الجامعة .

لكل هؤلاء لهم منا التقدير والعرفان.

فتحي

## فهرس المحتويات.

أ	البسمة .....
ب	شكر وعرفان.....
ج	الإهداء.....
د - و	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الاشكال والجداول.....
2	المقدمة العامة.
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة.</b>	
3	تمهيد.....
3	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
4	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
5	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
5	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
6	المطلب الأول: أهداف الدراسة.....
7	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....
7	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
10	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
11	خاتمة الفصل:.....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.</b>	
13	تمهيد.....
13	المبحث الأول : المنظمة المتعلمة: مفاهيم عامة.....
13	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة.....
14	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.....
16	المطلب الثالث: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة.....
17	المطلب الرابع: الفرق بين المنظمات التقليدية والمتعلمة.....
19	المطلب الخامس: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.....
23	المبحث الثاني: ماهية رأس المال الفكري.....
24	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري.....

27	المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال الفكري.....
31	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري.....
33	المطلب الرابع: قياس وبناء رأس المال الفكري .....
40	المبحث الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.....
40	المطلب الأول: دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة.....
41	المطلب الثاني: دور إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة.....
42	المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة.....
43	المبحث الرابع: الدراسات السابقة و دلالاتها.....
43	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
49	المطلب الثاني: دلالات الدراسات السابقة.....
50	خاتمة الفصل:.....
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
52	تمهيد.....
52	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
52	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
53	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
54	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
54	المطلب الأول: منهج البحث.....
54	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
55	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
55	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
56	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
57	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
57	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
58	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....
58	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	
60	تمهيد.....
60	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
60	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....

70	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
76	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
76	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
79	المطلب الثاني تفسير نتائج الفرضيات.....
80	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
80	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
81	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
82	خلاصة الفصل.....
83	الخاتمة العامة.....
قائمة المراجع	
الملاحق	

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	بطاقة الدرجات المتوازنة	35
02	دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة	40
03	مخطط يوضح نوع الجنس لدى أفراد مجتمع الدراسة	63
04	مخطط يوضح الشهادة العلمية لدى أفراد مجتمع الدراسة	64
05	مخطط يوضح مجال الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة	65
06	مخطط يوضح الفئات العمرية لدى أفراد مجتمع الدراسة	66
07	مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى أفراد مجتمع الدراسة	67
08	مخطط يوضح عدد الدورات التكوينية لدى أفراد مجتمع الدراسة	68
09	مخطط يوضح عدد الترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة	68
قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المنظمة المتعلمة والتقليدية	18
02	نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية لمنظمات مختارة	34
03	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة	61
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	62
05	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	96
06	اتجاهات الآراء بخصوص محور بناء المنظمة المتعلمة	70
07	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة رأس المال الفكري	73
08	نتائج الاختبار باستخدام اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	75
10	نتائج الاختبار باستخدام اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	76
11	نتائج الاختبار باستخدام اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	77
12	نتائج الاختبار باستخدام اسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	78



## المقدمة

إن المنظمات الرائدة اليوم، هي تلك التي تعمل على توظيف كل إمكانياتها سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، من موارد مادية، وبشرية متميزة وذات كفاءة عالية، وذلك من أجل تبني المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على الاستثمار في رأس المال البشري القادر على الإبداع والابتكار، والتعلم المستمر، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمعرفة، من أجل تحسين الأداء وخلق القيمة، في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والمخاطرة وعدم التأكد والتنافسية الشديدة.

وبما أن المورد البشري الذي يعتبر رأس مال مكون لرأس المال الفكري، لا يتمثل في الفرد بذاته، بل في معرفته وكفاءاته، هذه الأخيرة التي قال عنها الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث بأنه العامل الذي يصنع الفارق بين منظمة وأخرى، فاعتماد المنظمات المعاصرة على المعرفة في جميع وظائفها، ما هو إلا نتاج الاستثمار في رأس المال البشري والذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري. ولعل قدرة أي منظمة على البقاء والحفاظ على توازنها وتكاملها يتطلب أن يكون معدل التغير الموجود في البيئة التنافسية متلائماً مع طبيعة الموارد البشرية، والإجراءات والهياكل والفلسفة الإدارية ككل في المنظمة، من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها.

إن مفهوم رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة، ونتيجة التحديات السابقة الذكر أصبح حتمية إدارية لا يجب التغاضي عنها وخاصة للمنظمات الجزائرية، وذلك لكون المفهومين متلازمين وبعيدان من الآليات الجديدة للمنافسة والاستمرارية في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة في البيئة الإقليمية والدولية. ومن هذا المنطلق فإنه إذا أرادت أي منظمة مجاراة العصر واستباق المستقبل، الذي أكدت الكثير من المنظمات الأوروبية المختصة، بأنه من المتوقع أن تنتهي دورة حياة الاقتصاد المبني على المعرفة بحلول السنوات القادمة لتحل دورة حياة ما يسمى بالاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة، يجب عليها أن تتبنى هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الاطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيها وخاصة من طرف المنظمات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA)، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة والذي تم التطرق فيه الى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات بالبحث، وفي الفصل الثالث تم تناول الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العملية لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الاخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

## الفصل الأول: مدخل للدراسة.

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات في مختلف المجالات، ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، والتي جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة، والثورة في نظم المعلومات والتحول نحو الاقتصاد الحر، وظهور ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً، ومن هذا المنطلق، جاءت دراستنا للتعرف على مدى مواكبة المنظمة الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة، وخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل فكل من مفهومي المنظمة المتعلمة و رأس المال الفكري، المطبقة في منظمات الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال معرفة مستوى تبني هذه المنظمات لمفهوم رأس المال الفكري، ومدى استثمارها فيه وبكل مكوناته، وعيا منها بمدى إسهامه في بناء المنظمات المتعلمة وخلق القيمة ومنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى إشكالية الدراسة عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن الإشكالية، كذلك سنحاول توضيح أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها مع التعريف بالسيف الميداني وشرح بعض المصطلحات الإجرائية .

### **المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.**

إن واقع المنظمات الجزائرية اليوم سواء الخاصة منها أو العمومية يدفعنا إلى البحث والتقصي على الأسباب الحقيقية التي ساهمت في الوضع الراهن، من أجل المساهمة في إيجاد الحلول الكفيلة للنهوض بهذه المنظمات، ونظرا لأهمية المنظمة المتعلمة باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في نجاح الكثير من المنظمات العالمية التي دأبت على إرساء متطلباتها وقواعدها، كتمكين العاملين وخلق رؤية مشتركة بين جميع أفرادها وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيع فرق العمل وتبني الهيكل الشبكي، وكل الأساليب الداعمة لهذه الفلسفة الادارية والتي أثبتت نجاحها لتبني الكثير من المنظمات الرائدة لها، كذلك بالنسبة لإدارة رأس المال الفكري والذي أثبتت الكثير من الدراسات دوره الفعال في تحقيق القيمة والتي تعد غاية كل المنظمات التي تعمل جاهدة من أجل التميز والاستمرار بتبنيها هذا الاسلوب الإداري، والذي يتمحور حول الاستثمار في الموارد البشري وتهيئة الظروف التنظيمية المساعدة على التعلم باستخدام نظم المعلومات وتبني فكرة الذاكرة التنظيمية، والاهتمام بالعملاء.

### **المطلب الأول: إشكالية الدراسة.**

يعتبر موضوع المنظمة المتعلمة من أبرز وأهم المواضيع التي حظيت بتركيز واهتمام كبير من الباحثين، وذلك لأهميته البالغة وانعكاساته الإيجابية على كل من الافراد والمنظمة والمجتمع، وبالنظر لأهمية هذا الموضوع ومدى إسهامه في نجاح وتفوق المنظمات، نجد أن الكثير منها وعلى اختلاف أنواعها تسعى باستمرار لإيجاد الوسائل المناسبة لجعلها منظمة متعلمة، ومن بين هذه الأساليب ما يعرف

بإدارة رأس المال الفكري، والتي أثبتت الكثير من الدراسات والبحوث على مساهمته بشكل أو بآخر في بناء هذا النوع من المنظمات.

إن الكثير المنظمات قد تمتلك مقومات رأس المال الفكري، لكنها لا تعي أهميته ولا تحسن إدارته و تعتمد فقط على رأس مالها المادي في حين أن للأصول غير الملموسة دور مهم في بناء المنظمات المتميزة والرائدة في مجال الأعمال، وذلك عن طريق استقطاب واختيار وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، باعتبارهم رأس مال بشري مثله مثل الأصول المادية الأخرى يسهم وبشكل كبير في تحقيق الأرباح.

إن المنظمات الحديثة اليوم هي تلك التي تعرف كيف تستفيد من عملاءها أيضا من خلال اهتمامها بحاجاتهم ورغباتهم، هي تلك التي تستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، وتسخيرها في تحقيق الأهداف.

وفي إطار ما تقدم تأتي إشكالية الدراسة للبحث في مدى توافر مقومات المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة ومدى استنادها على إدارة رأس المال الفكري في تعزيز هذه المقومات، ومن هذا المنطلق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في بناء المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، لنطرح التساؤل الرئيسي بالشكل التالي:

- هل لإدارة رأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة؟ وما واقع ذلك في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة.

إن الغاية من طرح هذا السؤال هو معرفة ما اذا كان لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، أي نسعى لمعرفة كيف يمكن للمنظمة وعن طريق إدارتها لمكونات رأس المال الفكري المعتمدة في نموذج البحث والمتمثلة في رأس المال البشري والهيكلية ورأس مال العملاء أن تؤسس لبناء منظمة متعلمة .

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال الإجابة التساؤلات الفرعية للدراسة.

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية: ما هو دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة؟

يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة رأس المال الفكري؟

- ما المقصود بالمنظمة المتعلمة؟

- ما هو دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة؟

- ما هو دور إدارة رأس المال الهيكلية في بناء المنظمة المتعلمة؟

- ما هو دور إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة؟

إن الهدف من التساؤل الفرعي الأول والثاني فهم وإدراك هذه المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة من الجانب النظري ، عن طريق عرض ما جاءت به الدراسات والأبحاث سواء ما توصل إليه المفكرين وأصحاب النظريات في مجل الاختصاص أو ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الميدانية. أما الغاية من طرح التساؤل الفرعي الثالث هو التعرف على دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة أي معرف كيف تسهم عملية استقطاب افضل الموارد البشرية، والمحافظة عليها، وتوفير بيئة عمل داعمة للتعلم وتشجيع الإبداع والابتكار، أي الاستثمار في المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.

أما بالنسبة للسؤال الفرعي الرابع فكانت الغاية منه معرفة دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة، أي معرفة كيف يمكن أن يساهم دعم المنظمة لعملية تشارك أفرادها في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية والهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف أي كل القيم التي تبقى بالمنظمة في بناء المنظمة المتعلمة.

أما فيما يخص السؤال الفرعي الخامس فكان الهدف منه معرفة دور إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة أي كيف يساهم سعي المنظمة الدائم لجعل العميل هو أساس ومحور عملها عن طريق اكتشافه وجذبه وكسب ولاءه والمحافظة عليه، وإشباع حاجاته ورغباته في بناء المنظمة المتعلمة.

**المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.**

إن التساؤل المطروح عند إجراء أي دراسة أو بحث هو ما الجدوى من هذه الدراسة؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد من ابراز مدى أهمية البحث وأهدافه. وبالنظر لحدثة مفهومي الدراسة نسبيا وخاصة في الجزائر، وبحكم اطلاعنا المتواضع على واقع بعض المنظمات الوطنية، جاء تناولنا لهذا الموضوع من أجل المساهمة ولو بشكل ضئيل في إبراز مدى ضرورة تبني هذه الأساليب الإدارية من طرف المنظمات الراغبة في تجاوز مرحلة المنظمات التقليدية والتطلع الى مستقبل أفضل في ظل بيئة تتميز بالتغير والتعقيد. كما أن لهذه الدراسة أهمية بالغة من الناحية العملية على اعتبار انها ستعمل على استكشاف آراء وإطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي بسكرة" بخصوص دور إدارة راس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة وهو ما يمثل فرصة للتعرف على مدى إدراك إطارات منظماتنا لهذه المفاهيم الإدارية، ومن ثم محاولة استغلالها.

ولذلك سنحاول عبر هذا المبحث التطرق الى الأهمية الذي يكتسبها موضوع الدراسة مع تبيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

**المطلب الأول: أهمية الدراسة.**

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات المعاصرة، سواء بالنسبة للمنظمة المتعلمة أو مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وما لهما من أثر في تعظيم قيمة المنظمات. وفي

كونه ايضا يحاول الكشف عن رؤية عملية بسيطة من شأنها مساعدة المنظمات على تبني مفهوم إدارة رأس المال الفكري الذي يقوم على مجموعة من المرتكزات والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل الممارسات التي تسهم في بناء منظمة متعلمة.

إن على المنظمات التي تطمح الى التميز أن تدرك أهمية إدارة رأس المال الفكري باعتباره أحد أهم الأصول غير الملموسة، والذي تفوق قيمته الاصول المادية في المنظمات المعاصرة، كما أن أهمية البحث كذلك تنبثق من ضرورة إطلاع المنظمات لأهمية إدارة رأس المال الفكري والذي قد تجده قائما في بعضها لكنه غير مدرك. وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تحاول الكشف عن بعض الاسس التي من شأنها أن تسهم وبشكل كبير في تحول المنظمات الى منظمات متعلمة والتي قد تكون في متناولها لكن لا تعي أهميتها.

وانطلاقا مما سبق فإن أهمية هذه الدراسة الميدانية تتجلى من خلال محاولتها استكشاف واقع تبني المنظمات الوطنية لبعض الأساليب الإدارية الحديثة وبالأخص التي تم تناولها في هذا البحث والتمثلة في إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، والتي أحدثت بتطبيقها نقلة نوعية لواقع المنظمات في العالم المتقدم وأسهمت بشكل كبير في تحول تركيز المنظمات على الأصول المادية التقليدية الى اعتمادها على الأصول غير الملموسة والموجودات الفكرية.

### المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

تماشيا مع طبيعة لإشكالية المطروحة وتساؤلاتها، تم وضع مجموعة من الأهداف سواء فيما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي وهي كالتالي: ابراز مفهوم كل من إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة كمفاهيم حديثة، الكشف نظريا عن الدور التدعيمي الذي يلعبه كل بعد من الأبعاد المعتمدة في إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة والتمثلة في كل من إدارة رأس المال البشري وإدارة رأس المال الهيكلي وإدارة راس مال العملاء، أيضا هدفت الدراسة الى التعريف بالمتطلبات الاساسية والمرتكزات التي تساعد في تكوين ملامح المنظمة المتعلمة، كما جاء هذا البحث لتقصي مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة، ، كما تم اختبار مختلف الأدوار بين إدارة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء والمنظمة المتعلمة مع تحليل وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما هدفت أيضا إلى استكشاف درجة مساهمة إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة ودراسة العلاقة بينهما.

وبناء على ما تقدم نستطيع تلخيص هذه لأهداف فيما يلي:

- تقديم مفهوم ادارة راس المال الفكري والمنظمة المتعلمة كمفاهيم تسيير حديثة.
- دراسة مدى اسهام ادارة راس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.
- تحديد ابعاد راس المال الفكري التي تلعب دورا بارزا في بناء المنظمة المتعلمة.

- التعرف على مستوى توافر مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمرالبرناوي) بسكرة .
- مدى إدراك المنظمة الى اهمية ان تكون منظمة متعلمة .

### المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سنتطرق في هذا المبحث الى ميدان الدراسة بإعطاء نظرة شاملة عنه، مما قد يسهم في دعم مبررات اختيارنا لهذه المنظمة، مع تعريف بعض المصطلحات الإجرائية التي قد تساعد على فهم موضوع البحث.

#### المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

لاستكمال اركان البحث لابد من التطرق الى المنظمة التي سيجرى فيها البحث الميداني من خلال التعريف بها، وتوضيح طبيعة نشاطها مع الاشارة الى انجازاتها، وطبيعة ونوعية الافراد العاملين فيها واعدادهم ، وكل الحثيات التي من شأنها إعطاء صورة شاملة عنها.

#### أولاً. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

لقد ارتأينا أن تكون دراستنا الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA)، هذا المركز الموجود داخل حدود جامعة محمد خيضر بسكرة لعب دورا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعدّ العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني ومن خارجه.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA).

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، كما نظم ثلاث مؤتمرات في السنوات الأخيرة، وقد تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلق بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

#### 2- مهام مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

تتلخص أهم مهام المركز في: انجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهدة بالتصحر، الشروع أو المشاركة في انجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة، تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها، المشاركة في

1 المصدر: وثائق المنظمة

الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.، دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين، دراسات مكثفة تابعة لمحاوِر اهتمامات المركز، تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز، الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة. ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

### 3- أهداف المركز.

وتتلخص أهم أهداف المركز في: التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة، حماية الموارد المائية والبيولوجية في المناطق الجافة، مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها.

### 4- التوجهات الاستراتيجية للمركز.

تتلخص أهم مهام المركز في : أهمية المهام التي يعنى بها المركز، حقائق الأرضيات، الخطوط الموجهة المرتبطة ببرامج البحث، الأولويات الموضوعية، مرسى المركز في المحيط الجاف.

### 5. نشاطات المركز.

1- تنفيذ البرامج الوطنية للبحث من أجل تنمية المناطق الجافة في المجالات: المحيط، الأخطار البيئية، تهيئة الارصفة، موارد الري، الزراعة، التنمية السوسيو اقتصادية والموارد المتجددة.

2- دراسات خبيرة وتقنية متخصصة.

3- تنظيم الملتقيات و ورشات ولقاءات علمية مرتبطة بمهام وأهداف المركز.

4- اليقظة البيئية والتقنية للمناطق الجافة.

5- التحرير العلمي: حيث يصدر عن المركز: مجلات دولية (الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة)، كتيبات علمية، أفلام وثائقية، ملخصات وملصقات، ومذكرات ماجستير ودكتوراه في الهندسة.

يتشكل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-بسكرة- من 125 عامل منهم 71 باحث والباقي عمال إداريين، بالإضافة إلى أكثر من 18 عامل في مجال التنظيف والحراسة.

ويتكون المركز من ثلاثة أقسام: أقسام إدارية وتقنية وأقسام البحث، حيث كل هذه الأقسام ينقسم إلى عدة مصالح ولكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها.

1- قسم البحث: وينقسم إلى أربعة أقسام:

- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.

- قسم مراقبة التصحر.

- قسم التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمناطق الجافة.

- قسم تسيير الموارد المائية والتربة.

2- قسم الإعلام العلمي والتقني والوثائق.

- مصلحة توثيق نتائج البحث.



- مصلحة التجهيزات العلمية.

### 3- القسم الإداري: وينقسم التنظيم الإداري إلى خمسة أقسام:

- قسم الإعلام الآلي.

- قسم الوسائل العامة.

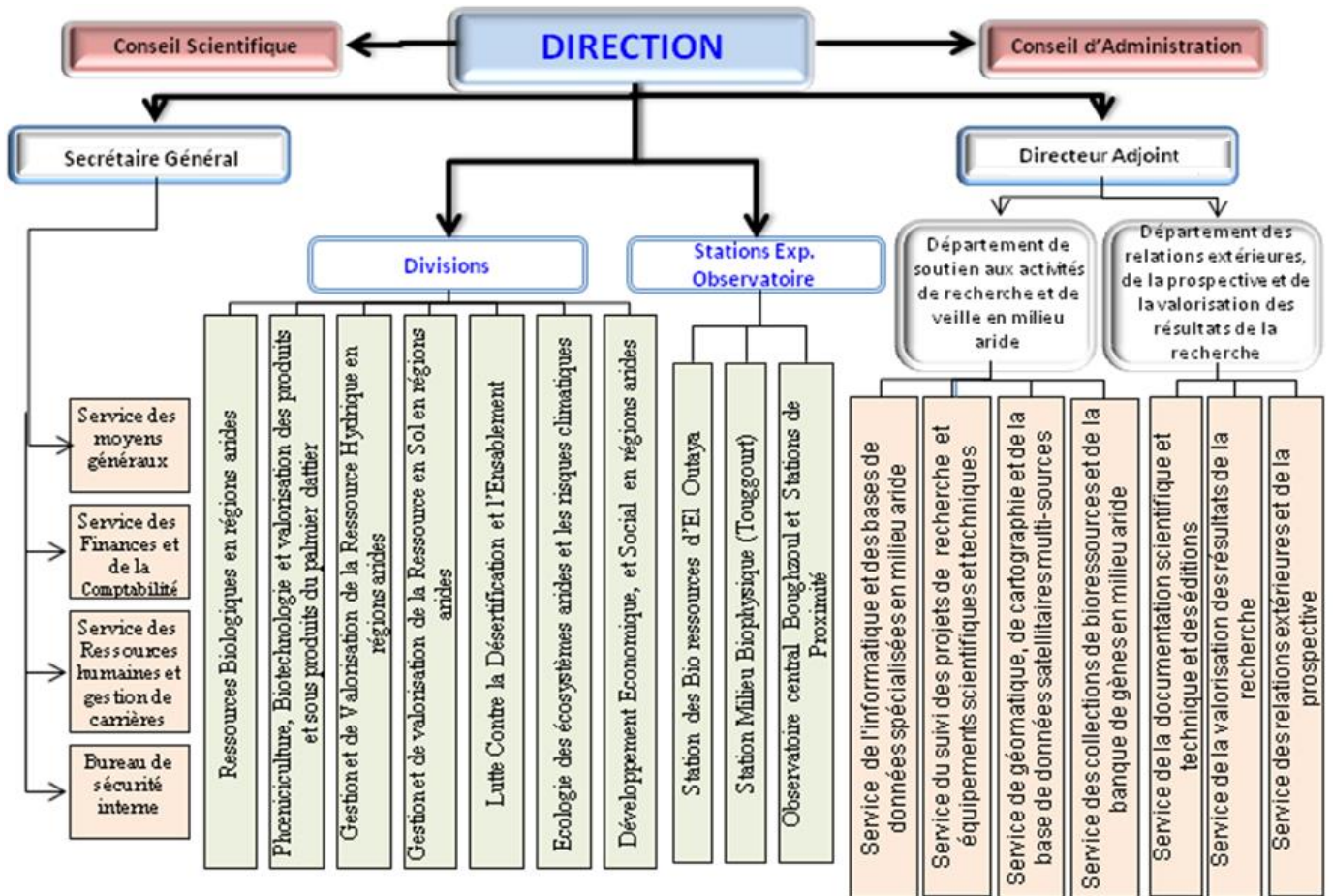
- قسم المحاسبة.

- مركز المعلومات.

- قسم الموارد البشرية.

وتتلخص أهم مهام قسم الموارد البشرية فيما يلي: إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ، ضمان متابعة المسار المهني، تسيير الباحثين المشاركين والمدعون إداريا، تنظيم البعثات لمهام العمل، إعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين المستوي لمستخدمي المركز.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA) الهيكل التنظيمي



المصدر: الموقع الرسمي لمنظمة (CRSTRA) WWW.CRSTRA.DZ

## المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث، والتي تعين على شرح وإيضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو تلك التي تم التعرض لها في الإطار النظري، ولأغراض البحثية السابقة يتم إيراد المصطلحات الإجرائية التالية.

**أولاً: رأس المال الفكري:** عبرت عنه شركة التأمين السويدية سكانديا (AFS) على انه امتلاك المعرفة، تطبيق الخبرة، التقنية التنظيمية، علاقات الزبون، والمهارات التخصصية التي تزود المشروع (المنظمة) بتفوق تنافسي.

**ثانياً: رأس المال البشري:** وهو ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وانجازها على أكمل وجه.

**ثالثاً: رأس المال الهيكلي:** يعرف بانه قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف.

**رابعاً: رأس مال العملاء:** يعرف رأس مال العملاء (الزبائني) بانه "القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الاخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها.

**خامساً: المنظمة المتعلمة:** وتعرف على انها "المنظمة التي يعمل الافراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ انماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا.

**سادساً: البنية التحتية المادية والمعنوية:** لقد تعمدنا في هذه الدراسة دمج كل من بعدي المنظمة المتعلمة (القوى الدافعة وإيجاد الغرض) تحت تسمية البنية التحتية المادية والمعنوية وذلك بغية تجنب عدم فهم المستجوبين للبعدين بصيغتهم الأصلية. ويعبر هذا البعد على مدى توفير المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون، كانطلاقاً في بناء هذه القاعدة.

**سابعاً: الرؤية الواضحة:** لنفس الأسباب سابقة الذكر تم استبدال بعد الاستفهام ببعد الرؤية الواضحة ونقصد به: أنه بناء على القوى المحركة لعملية التعلم يندفع العاملين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين

ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

### خلاصة الفصل.

لقد تعرضنا في هذا الفصل لإشكالية الدراسة والتمثلة في "هل دور لإدارة رأس المال الفكري والمعبر عنه بأبعده الثلاثة (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، إدارة رأس مال العملاء) دور في بناء المنظمة المتعلمة بأبعدها (البنية التحتية المادية والمعنوية، الرؤية الواضحة، التمكين، التقييم المستمر)، كذلك تم الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات، وتقديم شامل للمنظمة التي تمت فيها هذه الدراسة، بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين والمهتمين.

إن هذا الفصل هو بمثابة مدخل للدراسة، كان الغرض منه إعطاء نظرة مبدئية عن البحث وتمهيد لما سيتم تناوله في الفصل القادم أي الاطار النظري للبحث والذي سنحاول من خلاله إبراز الجانب المفاهيمي لكل من إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، وعرض مختلف جهات النظر للباحثين والمنظرين بما يخدم أهداف البحث، كما سنتطرق أيضا الى بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء تعلق بالدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة أو التي تناولت رأس المال الفكري والاستفادة من بعض ما توصلت إليه هذه البحوث من نتائج.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

من أجل معالجة إشكالية الدراسة كان لا بد من التطرق الى الاطار النظري بغية دعم هذه الاشكالية بمختلف المفاهيم التي تناولتها الادبيات المتعلقة بموضوعها. وقد تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث رئيسية، بحيث يغطي الاول منها مفاهيم عامة حول المنظمة المتعلمة أما الثاني فتم التطرق فيه الى مفهوم راس المال الفكري من مختلف الزوايا النظرية انطلاقا من المفهوم العام الى نماذج قياسه ومتطلبات بناءه، بينما المحور الثالث كان الهدف من خلاله الكشف عن الدور الذي يلعبه راس المال الفكري بمختلف مكوناته في بناء المنظمة المتعلمة، وفي المحور الاخير أشرنا فيه الى أهم الدراسات التي تناولت المفهومين وعرض ما توصلت إليه من نتائج.

### المبحث الأول: المنظمة المتعلمة: مفاهيم عامة.

إن المنظمات المعاصرة لم تعد تكتفي بالتعلم، وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم بسرعة وباستمرار، والاستثمار فيما تعلمته وتحويله إلى منتجات، سواء كانت سلع أو خدمات من أجل التفوق على المنافسين، إذ أن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة يعتبر نقلة نوعية وجوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد أن أصبح التعلم مصدرا لا ينضب للميزة التنافسية.

**المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة.**

يرتبط مفهوم المنظمات المتعلمة بإسهام (Peter Senge) في كتابه الشهير (the fifth discipline)، أين عرف المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا"، حيث قصد بالمنظمات المتعلمة تلك المنظمات التي تتضمن أفراد يزيدون بشكل مستمر من قابليتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلا، المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجديد والمنفتح، المنظمات التي يسود فيها الطموح الجماعي، والمنظمات التي يتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة.

كما عرف (Robins and Coutler) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لان جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل". وعرفها كل من (nastiaka and Christensen) بأنها "المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونشرها ونقلها والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناء على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها".<sup>1</sup>

كما أشار (Iussier) للمنظمات المتعلمة على أنها "المنظمات التي تعمل مستفيدة من مبدأ النظم، تتجنب الوقوع في نفس الأخطاء، تجري التحسينات المستمرة في الأداء، وتتقاسم المعلومة"، كما عرفت أيضا من طرف (Robbins) بأنها "تلك المنظمات التي تطور بشكل مستمر من قابليتها في تبني التغيير"، وعبر عنها كذلك كل من (raiden & dainty) أنها "المنظمة التي يتعلم جميع أفرادها لكي تتمكن بشكل مستمر من التجدد".<sup>2</sup> كما

<sup>1</sup> عمر احمد همشري (2013): إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 398-399.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 290.

عرفها (daft) بأنها "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات، بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها"<sup>1</sup> وعرفها (Sugerman) بأنها "تلك المنظمة التي تحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية".<sup>2</sup> ويرى (Ortenblad) إن مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم ديناميكي ومستمر وانه في حالة عدم إمكانية الوصول إلى تحقيق المنظمة المتعلمة بصورة كاملة يمكن أن تكون (المنظمة المتعلمة الجزئية) عندما تتوفر بعض وليس جميع خصائصها على أن يتم العمل على تنفيذ باقي الخصائص.<sup>3</sup> كما عرف (Garvin) المنظمة المتعلمة بأنها "تلك المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة". كما ينظر (Smith) للمنظمة المتعلمة باعتبارها "رؤية لما هو ممكن، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الأفراد فقط، لكن يمكن أن يحدث ذلك نتيجة للتعلم على مستوى المنظمة ككل، فالمنظمة المتعلمة ستسهل التعلم لجميع أعضائها والتحول المستمر لذاتها، كما تتصف المنظمة المتعلمة بمشاركة العاملين وانغماسهم بشكل كلي في عملية التغيير المسئول المنجز بشكل جماعي وتعاوني، والموجه نحو تحقيق القيم والمبادئ والرؤية المشتركة".<sup>4</sup>

وبناء على هذه التعريفات والتي تعبر عن وجهات نظر مختلفة للمنظمة المتعلمة، نستطيع تعريف المنظمة المتعلمة، بانها تلك التي لها القدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، والتي تشجع أفرادها على التعلم وكسب المعارف الجديدة والتكيف معها من خلال رؤية مشتركة تمكنها من التحسين المستمر والتجديد باستمرار.

### المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.

تمتاز المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص والتي اختلف بعض المفكرين في تصنيفها ضمن خصائص المنظمة المتعلمة، حيث حددها "R.Daft": في ضرورة امتلاك المنظمة القيادة المصممة والمعلمة والراعية مما يساعد في وضع الاستراتيجيات التي تركز التعلم المستمر، والتشارك في المعرفة واكتسابها وتوليدها، وتبني الهياكل التنظيمية المرنة (الشبكية) التي تسهل لأفراد المنظمة العمل في شكل فرق وجماعات وتمكينهم من خلال جعلهم طرف في اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة لإبداء الرأي والتعبير وجهات نظرهم، وإتاحة لهم فرصة النفاذ للبيانات المتعلقة بالمنظمة

<sup>1</sup> أكرم سالم حسن الجنابي (2013): دور إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 143.

<sup>2</sup> جهاد صياح بني هاني (2007): أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية، "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03 العدد 04، جامعة اربد، الأردن، ص 04.

<sup>3</sup> فاضل جميل طاهر (2011): اثر أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، جامعة بغداد، العراق، ص 128.

<sup>4</sup> محمود مفضي الكساسبة وآخرون، (2010): دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة "دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06 العدد 01، اربد، الأردن، ص 169.

كما حددها "Mullins": على انها المنظمات التي تتعلم من حالات الفشل كما تتعلم من حالات النجاح اي انها المنظمة التي لا تخجل من اخطاءها بل تستفيد منها، تلك المنظمات التي ترفض المثل القائل "إذا لم يكن الشيء مكسورا فلا تقترب منه" فهي منظمات تتفحص بدقة وبشكل مستمر الطريقة التي تؤدي بها الأشياء، والتي تفترض أن عمل المديرين والعاملين يكون جنبا إلى جنب داخل المنظمة وفي جميع المستويات، وتعمل بكل الوسائل لنقل المعرفة من جزء إلى آخر في المنظمة وذلك لضمان وصول المعرفة لجميع أجزاءها.<sup>1</sup> أما (P.Senge) فقد حدد لها الخصائص التالية.

#### أولاً: البراعة الشخصية (التعلم الشخصي).

ويقصد بها تلك العملية التي توضح بشكل مستمر رؤيتنا الشخصية وتعمقها، تركز على طاقتها، وتطور من صبرنا، وتجعلنا ننظر إلى الحقيقة بموضوعية. تتكون البراعة الشخصية من مكونين رئيسيين: الأول يتصل بوجود تحديد الفرد ما يحاول الوصول إليه (الرؤية)، والآخر يتمحور حول وجوب امتلاك المعيار الصادق لتحديد درجة الوصول إلى تلك الرؤية. والبراعة الشخصية تتضمن المهارات والمقدرات فضلا عن كونها تذهب إلى ما وراءها، وهي نوع خاص من البراعة، والأفراد الذين يتصفون بالبراعة الشخصية يحدثون تغييرا في طرائق تفكيرهم، كما أنهم يكونوا قد تعلموا ربط الأسباب بالحدس بقصد الابتكار، وهم يفكرون بطريقة نظامية بما في ذلك العلاقة الترابطية بين جميع الأشياء من حولهم، ومثل هؤلاء الأفراد هم ما تحتاج إليه المنظمات لكي تكون منظمات متعلمة.

#### ثانياً: النماذج العقلية.

يقوم هذا الجانب في جزء كبير منه على طروحات Chris Argyris وزملاءه في جامعة Harvard، والمقصود بالنماذج العقلية الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية، والعموميات، والصور الذهنية التي تؤثر في الطريقة التي نفهم بها العالم من حولنا ومن ثم الكيفية التي نتصرف بها إزاء ذلك، وبالتالي فإنها تمثل إطارا للعمليات المعرفية التي تدور في عقولنا. وبعبارة أخرى تمثل النماذج العقلية محددات للتفكير والسلوك، والنماذج العقلية تبدأ بإدارة المرآة نحو أنفسنا والتعلم بشأن إظهار الصور الداخلية فينا إلى العالم الخارجي، أي جعلها تطفو على السطح ومن ثم تمعن النظر فيها بشكل دقيق كما تتضمن النماذج العقلية امتلاك القدرة لإجراء المحادثة التعليمية التي توازن بين الاستعلام وبين الدفاع، إذ يعرض الأفراد ما يفكرون فيه بشكل واضح ومن ثم جعل ما يفكرون فيه عرضة لتأثيرات الآخرين.

#### ثالثاً: التفكير النظامي.

يقوم التفكير النظامي على منطق نظرية النظم التي تقوم بدورها على وجود علاقات ترابطية وتفاعلية وتكاملية بين المكونات الفرعية للأشياء، ولأهمية وجود التغذية العكسية لضمان الاستفادة من الخبرة السابقة. والتفكير النظامي الذي يميز أفراد المنظمات المتعلمة هو تفكير خطي وتفكير عضوي يتعاطى مع المشكلات التنظيمية على وفق ما يعرف بخرائط النظم، والتي هي عبارة عن مخططات توضح العناصر الرئيسية للنظام

1 أكرم سالم الجنابي (2011) ، مرجع سابق، ص 145.

والكيفية التي تترابط فيها، وعليه سوف تجزأ المشكلة إلى مكوناتها الرئيسية لتتم دراسة أي منها بشكل منفصل ومن ثم دراستها في إطار الصيغة العلاقاتية بين أي منها. وتؤثر كل منها بالتغيير الذي قد يشهده الجزء الآخر ليصار إلى صياغة الاستنتاجات الخاصة بجميع الأجزاء مجتمعة، وطبقاً لوجهة نظر Senge تساعد عملية تجزئة الأفراد على التمييز بين أنماط السلوك بقصد المساعدة في تفسير الظاهرة السابقة أو التنبؤ بالسلوك المستقبلي، فضلاً عن مساهماتها في تطوير عملية التعلم الشخصي من خلال توجيه انتباههم نحو النظام ككل أو من خلال تزويدهم بالمهارات أو الأدوات التي تمكنهم من توجيه أنماط السلوك المتحصلة من النظم التي لاحظوها أثناء العمل.

#### رابعاً: الرؤية المشتركة.

تبدأ الرؤية المشتركة من الفرد أي رؤية الفرد، ورؤية الفرد تمثل شيء ما يحمله الفرد ويرى انه يمثل حقيقة، وطبقاً لرأي (Carl Jung) تصبح الرؤية الفردية واضحة متى ما تفحص النظر في فؤاده. واتساقاً مع ما يقوم عليه منطق المنظمات المتعلمة فإن الرؤية التنظيمية لا تتحد ملامحها من خلال المؤسس فقط بل يجب أن توضع من خلال تفاعل الأفراد من مختلف المستويات في المنظمة، أما دور المؤسس أو القائد هو العمل على جعل هذه الرؤية مشتركة بينه وبين هؤلاء الأفراد، وهذا الأمر لا يمكن بلوغه من خلال إرغام الآخرين على قبول رؤيته بل يمكن بلوغه من خلال تشجيعهم على المشاركة في طرح الرؤى التي تتبثق منها رؤية المنظمة كمتحصلة نهائية. عندما تمتلك المنظمة رؤية مشتركة فإن القوة الدافعة نحو التغيير في المنظمة حسب وجهة نظر Senge، تتأتى مما سماه الشد الابتكاري Creative tension أي الفرق بين الرؤية المشتركة وبين الحالة الراهنة، فعندما يكون الأفراد موالين فعلاً فإن الشد الابتكاري سوف يدفع المنظمة نحو بلوغ أهدافها.

#### خامساً: تعلم الفريق.

يعد الفريق من وجهة نظر Senge الوحدة الرئيسية للتعلم في المنظمة، وتعلم الفريق يشير إلى عملية تطوير طاقة الفريق وحشدها بقصد الحصول على النتائج المرغوبة فعلاً من قبل أعضاءه، وتعلم الفريق يقوم بدوره على تطوير الرؤية المشتركة والبراعة الشخصية اللتين سبق الحديث عنهما، والفريق يتعلم من خلال المحاوراة والمحاورة تحدث في ثلاث حالات: وهي أن يوقف أو يرجئ جميع المشاركين في عملية المحاوراة افتراضاتهم، وأن ينظر المشاركين إلى بعضهم البعض كزملاء ويكونوا مسهلين.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة.**

إن المنظمات المتعلمة لا تنشأ تلقائياً بل يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في بناءها نذكر

منها:

**أولاً: إستراتيجية المنظمة.** وتتضمن المدخل التعليمي، حيث يجب أن يتم صياغة استراتيجية المنظمة من منظور المعرفة فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف استراتيجيتها بناء على معرفتها وليس فقط بناء على ما تنتجه، وضرورة تحول استراتيجية



المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، فضلا عن إجراء التغييرات التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب بها، والسياسات المشتركة حيث أن صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف كثيرة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن، إن الغاية من صنع السياسة هو إرضاء الأطراف المشاركة وإن الاختلاف في الأفكار والقيم التي يتم إشراكها من قبل كل الأطراف ستؤدي في النهاية إلى نتائج مثمرة.

**ثانيا: النظر إلى داخل المنظمة.** وتتضمن المعرفة والتي أشير إليها بكونها تعد من أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة وتتمثل بقدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بإدارتها، فضلا عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء المنظمي، والمسائلة والرقابة التنظيمية إذ ينظر إليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة، إذ أن المحاسبة والموازنة ونظم إعداد التقارير صممت كي تساعد في عملية ال

تعلم، والتبادل الداخلي حيث يرى (Boldomir) بأن المنظمات المتعلمة بحاجة إلى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المنظمة.

**ثالثا: هيكل المنظمة.** الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكين خاصة إذا كانت الأدوار ذات هيكلية مرنة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخليين والموردين وكذلك تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين، وضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية إلى الأفقية وتحويل المهام من الروتينية إلى التمكين.

**رابعا: النظر إلى خارج المنظمة.** تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح فالمنظمات تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم أنظمة مسح بيئي والقيام بالمقارنة المرجعية، والتعلم البيئي المنظمي ويقصد به أن أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر ويعملون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم.

**خامسا: فرص التعلم.** وتتمثل بالمناخ التعليمي بمعنى امتلاك المنظمة المناخ التعليمي الذي يشجع الأفراد على التعلم وتطوير إمكانياتهم الكاملة، التطوير الذاتي حيث يكون كل الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال حضور الندوات والانضمام إلى الاجتماعات والأنشطة الأخرى، ويكونون قادرين على التعلم المستمر والابتكار والرؤى بعيدة المدى.<sup>1</sup>

#### **المطلب الرابع: الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة.**

إن المنظمة المتعلمة تختلف اختلافا جذريا عن تلك المنظمات التقليدية، حيث أن المنظمات المتعلمة تتبنى ثقافة تركز أساسا على التعلم وعدم التسرع وتبني سياسة عدم العقاب على مرتكبي الأخطاء، بل تشجع

1 حنين شلال إبراهيم العزاوي (2014): تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، ص 3 .

الأفراد على الإبداع والابتكار دون حاجز الخوف من العقاب، كما أنها تعتمد على الذاكرة التنظيمية بدل الاعتماد على ذاكرة الأفراد وفيما يلي جدول توضيحي لذلك:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (1): الفرق بين المنظمة المتعلمة والتقليدية**

المنظمات المتعلمة	المنظمات التقليدية
تتعلم من الأخطاء	تعاقب الأفراد إذا أخطئوا
تكيف طرق عملها وفق التغيرات	تطبيق الأساليب التقليدية في العمل
تدرب أفرادها، مخاطرة	ترسل أفرادها للتدريب، محافظة
تشجع التجريب والاستكشاف	لا تشجع التجارب والاستكشاف
تمكن العاملين	تقود وتراقب الإدارة
التقييم دوري ومستمر	تقيم وتراجع بعد حدوث المشاكل
تشجع اقتراحات وأفكار العاملين	لا تشجع اقتراحات وأفكار العاملين
العمل يتم بتجاوز الحدود	يتم العمل بين الأقسام عبر الحدود
التعلم يطور المنظمة	التعلم يطور الأفراد
القوى العاملة هي مصدر الإبداع	الإدارة هي مصدر الإبداع
التعلم يعني الجميع	التعلم يخص للمبتدئين فقط
ينظر للأفراد كمورد	ينظر للأفراد كتكلفة
الأفراد المتعلمين مستفيدين ومشاركين أيضا	الأفراد المتعلمين مستفيدين فقط
الذاكرة تنظيمية	الذاكرة فردية
القيادة أخلاقية	القيادة تقليدية

**المصدر:** أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على

**المعرفة،** أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، ص 121

ومن خلال هذا الجدول المقارن بين المنظمات التقليدية والمتعلمة نستطيع استكشاف مواصفات أخرى

تخص المنظمات المتعلمة وتتمثل في:<sup>2</sup>

- تعتمد المنظمة المتعلمة على ما يسمى بالإدارة بالمشافة (Open book management)، حيث يكون الهيكل التنظيمي متسما بالوضوح في تبادل الأدوار وتقسيم السلطات والمسؤوليات، وتجنب الغموض والتداخل بين الوظائف ما أمكن.

1 أبو القاسم حمدي (2013): **التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة،** أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، ص 121

2 أبو القاسم حمدي (2013): **المصدر السابق،** ص 122-123.

- نلاحظ أيضا أن مستوى الذكاء الجماعي واضح بدرجة أعلى من الذكاء الفردي أو الشخصي، والمقصود به ليس تغييب الذكاء الفردي، فهذا الأخير يؤدي إلى الذكاء الجماعي، ولكن القصد هو جلاء ووضوح الذكاء الجماعي وتجليه بصفة تطغى على الذكاء الفردي.

- ارتفاع مخزون المنظمة من المعارف الضمنية والصريحة نتيجة التحديث المستمر لنظام المعلومات ككل، وبالاعتماد في كثير من الأحيان على إدارة المعرفة الفعالة.

- يسيطر التفكير النظامي على نظائره من أنماط التفكير الأخرى، إذ تتكون المنظمة المتعلمة المعتبرة كنظام كلي من أنظمة فرعية ممثلة في أجزاء ذلك النظام تتفاعل فيما بينها وتحتك بالبيئة الخارجية على حد سواء.

- تمكين الأفراد إداريا ومنحهم تفويضا في بعض القرارات بغية التشارك مع بعضهم وترك مجال حر لتنتقل المعارف.

- وفرة المعارف والمعلومات الظاهرية الصريحة، حيث تتاح لجميع من يطلبها بصفة فورية ومستمرة، وعموما يمكن القول بأن من أهم النقاط التي تسعى لتحقيقها أي منظمة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي:

تحسين أداء الإدارة العليا وخلق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة، تحفيز الأفراد بتحسين مستوياتهم المدعومة بالتعلم، تشجيع الإبداع بجميع أشكاله وذلك بخلق مناخ تنافسي بين أفراد المنظمة وتشجيع تبادل المعلومات والأفكار يفسح المجال أمام أصحاب الأفكار الجديدة بتجربة أفكارهم في أرض الواقع، تدعيم علاقة المنظمة بعملائها، اعتماد قاعدة التعلم الذاتي من الأخطاء، توفير قاعدة بيانات للحلول في مختلف المشاكل عن طريق تشكيل بنك المعلومات، توفير بيئة ملائمة للتغيير التنظيمي نتيجة وعي الأفراد بضرورة التغيير في كثير من الأحيان، تقليص احتمالات الوقوع في الأخطاء المتكررة وفق مبدأ "أتعلم كي لا أخطئ مجددا"، لفهم الأخطاء المحيطة وإدراكها بصورة أعمق، توسيع آفاق المنظمة نتيجة إدراكها لوضعيتها الحالية ورسمها لرؤيتها المستقبلية، تجنب الوقوع في التخلف وفق مبدأ "إذا لم تتطور فقد ترجع خطوات إلى الخلف".

### المطلب الخامس: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم واتجاهاتهم

الإدارية، وفيما يلي نستعرض البعض منها والتي تعتبر من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.<sup>1</sup>

#### أولا: نماذج المنظمة المتعلمة.

رغم اختلاف المفكرين حول بعض المفاهيم والسلوكيات التي توطر لوضع نموذج خاص بالمنظمة المتعلمة، إلا أن معظم النماذج تشترك في الكثير من المكونات التي تعد أساسية لبناء المنظمات المتعلمة.

#### 1- نموذج (Peter Senge):

وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

1 حمادي عبلة (2013): دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند الحاج، الجزائر، ص. ص 80-83.

التفكير النظمي: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2- نموذج (Marsick and Watkins): وقد قدم هذين الباحثين نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية.

3- نموذج (Marquardt): توصل Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، ويمكن تلخيص هذا النموذج في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 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 فاعلية التعلم في المنظمة، حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.

- مكونات نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية وهي: الرؤية والثقافة الاستراتيجية والهيكلي التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيتهم ومنظمتهم.

1 صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، (2012): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 31، ص 179-180.

- **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

- **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة وتمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.

- **نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

4- نموذج (James):

أعدت (James) نموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات كما هو موضح أدناه.<sup>1</sup>

يميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعني أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيما يركز على المكونات التي تتضمن (لقادة، والثقافة، والاستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي، والاتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة:

- **القيادة:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

- **الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة، لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

<sup>1</sup>صلاح عبد القادر احمد النعيمي (2012): المرجع السابق، ص 82.

- **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

- **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

- **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

- **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسئول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. إن نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحولها، فالجميع مكفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

**ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلمة:**

هناك الكثير من الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل عدد من الكتاب وقد اختلفوا هؤلاء

في تسميتها وفيما يلي نستعرض البعض منها:<sup>1</sup>

- **الإيمان بالتعلم:** ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.

- **تكامل مصادر التعلم:** ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.

- **التشارك المعرفي:** ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

- **التفكير النظمي:** ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحلّ المشكلات التنظيمية.

- **بناء ذاكرة تنظيمية:** أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

- **ترجمة التعلم إلى واقع:** ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء وهناك أبعاد أخرى تناولتها بعض الدراسات نذكرها كالاتي:<sup>1</sup>

**أولاً: القوى المحركة:** وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة.

**ثانياً: إيجاد الغرض:** إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة

**ثالثاً: الاستفهام:** بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

**رابعاً: التمكين:** إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وأن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة من أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

**خامساً: التقويم** تستطيع المنظمة أن تتفوق و تحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يحفز الموظفين إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

### **المبحث الثاني: رأس المال الفكري: مفاهيم أساسية.**

إن العديد من الباحثين يجمعون على أن أول من جاء بمصطلح "الرأس المال الفكري" هو ( Ralph Stayer ) مدير شركة ( Johnson ville ) للأطعمة بقوله "في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات

1 جهاد صياح بني هاني (2007): المرجع السابق، ص 05.

الثروة القومية، واهم موجودات المنظمات والمجتمع. وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات".<sup>1</sup> إن هذا المفهوم الجديد الذي أشار إليه Ralph Stayer " كان بمثابة بداية الاهتمام من طرف الباحثين ومنظمات الأعمال بهذا المفهوم بداية التسعينيات.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري.

لقد ساهم العديد من الباحثين في وضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري وذلك لأنه يعد من المواضيع الحديثة نسبياً والذي لازال يكتنفه الكثير من الغموض وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل له، إلا أن الثابت هو انه ذا أهمية بالغة في تحديد مصير المنظمات المعاصرة التي تسعى الى التميز في وسط بيئة يكتنفها الغموض.

### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري.

لقد حاول العديد من الباحثين المساهمة في تحديد مفهوم رأس المال الفكري لأنه يعد من المواضيع المعاصرة نسبياً، ويكتنفه الكثير من الغموض والتباين حول تحديد مفهوم شامل ومحدد وفيما يلي سنورد مجموعة من التعريفات لمختلف الباحثين في هذا الخصوص. لقد عرف (T.Stewart) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات) بأنه "المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتتشي الثروة". و عرف (P.Sullivan) رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية"<sup>2</sup>

ويعرفه (Guthrie.J) على انه "القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بمنظمات مماثلة". ويرى (Sach.c) أن رأس المال الفكري "يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة ما وهما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا انه يحقق ثروة للمنظمة"<sup>3</sup>.

كما عرف من طرف (Chatzkel) بأنه "العتاد والمواد الفكرية التي يمكن التقاطها وتحويلها إلى صورة يمكن من خلالها إنتاج أصول ذات قيمة عالية" وعرفه (Eppler) بأنه "صورة من صور رأس المال المعرفي وشكل من أشكال الأصول غير الملموسة، حيث يلعب دوراً متكاملاً مع إدارة المعرفة وهذا الدور يتجسد في المشاركة الفاعلة في تحقيق التطوير التنظيمي والميزة التنافسية، وذلك من خلال الإدارة الفاعلة للموارد الفكرية في المنظمة"<sup>4</sup>.

1 سعد علي العنيزي واحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 160.

2 نجم عبود نجم (2010): إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 124.

3 محمد عبده حافظ (2011): إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 238.

4 عمر احمد همشري (2013): المرجع السابق، ص.ص 248-249.



وعرف (Williams) رأس المال الفكري بأنه "مورد رئيسي يساعد على نجاح المنظمة ويمثل العاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف التي تمنح المشروع (المنظمة) ميزة تنافسية، وهي شيء ثمين وغير مرئي يمكن المنظمة من تكوين ثروة كبيرة دون أن تظهر في قوائم الميزانية".

كما عبرت عنه أيضا شركة التامين السويدية سكانديا (AFS) على انه "امتلاك المعرفة، تطبيق الخبرة، التقنية التنظيمية، علاقات الزبون، والمهارات التخصصية التي تزود المشروع (المنظمة) بتفوق تنافسي".<sup>1</sup> ويشير (Bassi) "إن من أكثر التعريفات المستخدمة على نحو واسع لرأس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة، وتتكون من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني"<sup>2</sup> أما (Lynn) فقد عرف الرأس المال الفكري بأنه "عبارة عن رأس المال الذي يتم الحصول عليه من خلال ثلاث مكونات وهي رأس المال البشري والعلائقي والهيكلية، حيث يمثل الأول خزان المعرفة ومهارات العاملين في المنظمة، أما العلائقي فيتمثل في القيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصادقية أو السمعة، ونوعية المواد الأولية التي يقدمها المورد، إضافة إلى الولاء وقناعة المستهلكين أي التي تتحقق من البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة مضافة، أما رأس المال الهيكلي فيعبر عنه بنظام العمليات، وعمليات التصنيع، والثقافة التنظيمية وجميع أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمة".<sup>3</sup>

#### ثانيا: أهمية رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري في العصر الحالي من أهم المتغيرات التي تدخل ضمن معادلة تفوق ونجاح المنظمات، ففي ظل المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة، والتحول المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح الرأس المال الفكري يشكل أهمية استراتيجية بوصفه احد ركائز تحقيق الربحية والميزة التنافسية. ويشير الفكر الإداري انه انطلاقا من النظرة المستندة إلى الموارد، والنظرة المستندة إلى المعرفة والتي تشكل القاعدة المعرفية للمنظمات، وتتضمن قدرتها التكنولوجية، ومعرفتها بحاجات الزبائن، وقدرات المجهزين، فإذا ما كانت هذه المعرفة يصعب تقليدها، فان المنظمة يمكنها أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>4</sup>

1- تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصادر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، فلاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة، فالقدرات الفكرية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقية، وان عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة

1 صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وایناس خضير عباس (2013): دور رأس المال الفكري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، العراق، ص 48.

2 فائق جواد كاظم (2014): دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، ص 190.

3 د. سعد عبد الكريم الساكني، (2008)، الراس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، جامعة بغداد، العراق، ص 127.

4 فائق جواد كاظم (2014): المرجع السابق، ص 191.

- العليا، فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.<sup>1</sup>
- 2- في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد، والمصدر الرئيس للثروة والازدهار.
- 3- إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وتجاوز الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية لها. وقد عبرت شركة التامين السويدية (Skandia) عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة على النحو التالي:
- المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.<sup>2</sup>
- 4- يعد رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة في المنظمات المعاصرة إذ يشير بعض الباحثين إلى ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.
- 5- يعتبر رأس المال الفكري استثمار له عائد مجز على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب ان تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة تسهم في تميز المنظمات.<sup>3</sup>
- 6- يمثل رأس المال الفكري المعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدراتهم المستثمرة على تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية، فرأس المال الحقيقي الذي تملكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري وكذلك تركز قيمتها السوقية على هذا المورد.<sup>4</sup>
- 7- إن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لان منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، إن الاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة (IBM) تتسلم سنويا مبلغا يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءة الاختراع لديها، كما أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لان ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.<sup>5</sup>

1 مصطفى رجب علي شعبان، (2011): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، ص 41.

2 سعد علي العنيزي واحمد علي صالح (2009): المرجع السابق، ص 172-175.

3 صالح إبراهيم يونس الشعباني وسالم خليل العنزي (2013): دور المعلومات الكفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، ص 75.

4 زدوري أسماء (2011): إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

5 محمد علي الروسان ومحمود محمد العجلوني (2010): اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، ص 44.

## المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال الفكري.

ان اختلاف المفكرين في تحديد شامل وموحد لمفهوم رأس المال الفكري، ساهم ايضا في اختلاف وجهات نظرهم لمكونات وخصائص رأس المال الفكري، لكن معظم هذه الاختلافات صبت في سياق واحد من حيث المفهوم سواء بالنسبة للمكونات او للخصائص رغم تعدد التسميات والتصنيفات.

### أولاً: مكونات رأس المال الفكري.

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

1- تصنيف (Eustac): وينفرد Eustac.E بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري، حيث قسمه إلى نوعين من الأصول وهما:<sup>1</sup>

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

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

2- تصنيف (راوية حسن): يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:<sup>2</sup>

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

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

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

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

1 محمد عبده حافظ (2011): المرجع السابق، ص 244.

2 راوية حسن (2011): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص. ص 365-366.

- **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.
- 3- **تصنيف (Thomas Stewart):** صنف (Stewart) رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي:<sup>1</sup>
- **رأس المال الهيكلي:** هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- **رأس المال البشري:** هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.
- **رأس مال العلاقات:** ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزيائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.
- 4- **تصنيف (Xera):** يرى Xera إن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية:<sup>2</sup>
- **رأس المال الداخلي:** ويتضمن براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأصول المحمولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، نظام الانترنت، العلاقات المالية، والعمليات التكنولوجية.
- **رأس المال الخارجي:** ويتضمن التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، أسماء المنظمات، قنوات التوزيع، اتفاقيات الترخيص، عقود المفاضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.
- **رأس المال البشري:** ويتضمن: (المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات، برامج تدريبية، الإنصاف في العرف والخبرة والدين، قضايا الملكية والإعانة، النشاط الثقافي، نشاط الوحدة، عدد العاملين شكر العاملين، عروض للموظفين، خطة استحقاقات العاملين، منفعة العاملين، حصة العاملين، حصة الموظفين في الخيارات والخطط، متوسط خبرة العاملين، المستوى التعليمي، القيمة المضافة من كل عنصر، القيمة المضافة لكل عامل). ومما سبق فهناك شبه اتفاق على أن مكونات رأس المال الفكري، مجموعة من المكونات غير الملموسة والتي تكون مجتمعة رأس المال الفكري، ووفقا للكثير من الباحثين فان تقسيم (Stewart) يعد الأكثر شيوعا في أدبيات البحوث المتناولة حاليا حيث قسمه إلى (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال زبائنية)، وانسجاما مع متطلبات البحث سنستعرض بشيء من التفصيل مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر هؤلاء الباحثين.

1 مصطفى رجب علي شعبان (2011): **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**، المرجع السابق، ص. ص 44-45.

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

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

كما يشار له كذلك بأنه أهم مكونات رأس المال الفكري، والعامل الحاسم في النجاحات التي تحققها المنظمات على اختلافها، والمورد الأهم في إيجاد ميزتها التنافسية الاستراتيجية وقيمتها المضافة، وهو أساس لوجود رأس مالها الهيكلي والعلائقي (الزبوني) وتحديد قيمتهما، وهو العنصر الأهم للإبداع، والابتكار، كما يعد عاملا مهما في التنمية. وعليه فان المنظمات المعاصرة تضع أمامها هدفا استراتيجيا هو تطوير كفايات رأس المال البشري لديها والاستثمار فيه، إذ يمكن القول أن أثنى أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر، لان رأس المال البشري يتمتع بسمة لا تتوافر في غيره وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد باتجاه منحى خبرته ومهاراته نفسها.<sup>2</sup> إن التحدي الأكبر التي تواجهه منظمات الأعمال اليوم هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال البشري وبناءه واستثماره وإدارته والمحافظة عليه، لأنه يتمتع بخاصية أخرى مهمة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل دون أن تمتلكه. إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة يضعها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية أهمها:

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

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

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

- إيجاد بيئة التعلم، وذلك بعقد المحاضرات والندوات الداخلية وإشراك العاملين بها، وبالمؤتمرات الخارجية والدورات التدريبية، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بينهم حول العمل ومشكلاته وحلوله المقترحة.<sup>3</sup>

2- **رأس المال الهيكلي:** إذا كان رأس المال المالي هو الذي يضع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية، فان رأس المال الفكري هو الذي يضع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكان وسمعة المنظمة

1 حامد كريم الحمدواوي (2013): **الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري "دراسة ميدانية"**، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 93.

2 عمر احمد همشري (2013): **المرجع السابق**، ص 262.

3 **المصدر السابق**، ص 265.

في حين يضع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل. إن رأس المال الهيكلي لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط، إذ أن رأس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة في استخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية.

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

- رأس المال المنظمي: ويتضمن فلسفة المنظمة، والنظم الخاصة برفع مقدراتها الإنتاجية.
  - رأس المال العملياتي: ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
  - رأس المال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.
- 3- رأس المال العملاء: يعرف رأس مال العملاء (الزبائني) بأنه "القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي يقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها"<sup>2</sup>، ويعرف أيضا بأنه "قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، ومد جسور التعاون معه"، وأيضا يعرف بأنه "علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون". ومما سبق يتبين أن رأس المال العملاء يتضمن ما يلي: سياستها الخارجية، وحصتها السوقية، وصورتها الخارجية وسمعتها، ورضا الزبون وولائه ودرجة الاحتفاظ به، والمنظمات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها، والاتفاقيات والعقود والتراخيص على اختلافها، ومعايير الجودة.

وتكمن أهمية رأس المال العملاء أو الزبوني للمنظمة في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، الأمر الذي يساعد الزبائن موالين للمنظمة. كما انه يعتبر عامل قوة للمنظمة من وجهة نظر استراتيجية من حيث سعيها للحصول على الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية، وبما

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

<sup>2</sup> عمر احمد همشري (2013): المرجع السابق، ص.ص 267-268.

توفره لها المعرفة الموجودة لدى زبائنها والمتعاملين معها، وتجنب التهديدات الخارجية من المنافسين أو حتى خطر دخول منافسين جدد.

### ثانياً: خصائص رأس المال الفكري.

لقد اتفق الكثير من الباحثين على إجمال مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1- **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة التنظيمية والتي تتضمن: تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات التنظيمية، المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، البعد عن المركزية الإدارية.

2- **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن: امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، التدريب الاثرائي.

3- **الخصائص الشخصية والسلوكية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد، الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، القدرة على التخمين وحسن البصيرة، الاستقلالية في الفكر والعمل، المثابرة في العمل، والثقة العالية بالنفس.

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري.

ان منظمات الاعمال اليوم، وفي ظل بيئة متسارعة التغيير من كل جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية وبالأخص التكنولوجية ، اصبحت في بحثا مستمر لإيجاد الوسائل والاساليب التي تتواءم مع هذه المتغيرات.

لكن نجاح أي منظمة في تحقيق التميز والريادة لا يمكن تحقيقه بدون وجود إدارة فعالة لراس مالها الفكري، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### أولاً: تعريف إدارة رأس المال الفكري.

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها "الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري، كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية)، وعلى المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية والخارجية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الهلاي الشريبي الهلاي (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، ص 24.

<sup>2</sup> عمر احمد همشري (2013): المرجع السابق، ص 269.

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

ويرى Gibson أن إدارة رأس المال الفكري "تمثل عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة، وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل".<sup>1</sup> ومما سبق من تعريفات نستطيع القول أن إدارة رأس المال الفكري تنطلق بداية بمدى إدراك المنظمة لرأس مالها الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء)، ومن ثم تطبيق مجموعة من الأساليب، والممارسات الإدارية، التي من شأنها أن تسهم في الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري المتميز وبالتالي تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمنظمة (رأس المال الهيكلي)، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر العوائد من الأصول العلائقية (رأس مال العملاء) للمنظمة.

**ثانياً: نماذج إدارة رأس المال الفكري.**

لقد قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومنهم الذي يشخص المبادئ الآتية لهذا الغرض.<sup>2</sup>

1- نموذج Stewart: أورد Stewart مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة رأس المال الفكري هي كالآتي:

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنهم ومورديها على المدى البعيد.
- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس مالها الفكري وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة والابتكار من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والتميزة.
- توجيه مسار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليه فعلاً، وهذا يمثل احد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد يؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية.

1 هاني محمد السعيد (2008): رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى، ص 61.

2 مصطفى رجب علي شعبان (2011): المرجع السابق، ص. 56-57.



- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

2- نموذج Daniel: قدم Daniel نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي:

- البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات والخدمات.

- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟

- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملء الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.

- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمته وأهميتها.

وقد علق Drucker على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:

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

- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من أصول والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

**المطلب الرابع: قياس وبناء رأس المال الفكري .**

إن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له،

كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

**أولاً: قياس رأس المال الفكري.**

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

**الطريقة الأولى: معادلة توبين (Tobin's).**

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

$$\frac{\text{القيمة السوقية للمنظمة}}{\text{تكلفة الإحلال لأصول المنظمة}} =$$

تكلفة الإحلال لأصول المنظمة

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المنظمة لأرباح نتيجة استثماراتها في

رأس المال الفكري، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة

من خلال تحديد مقدار التغيير في هذه النسبة من سنة لأخرى. إلا أن الانتقاد الموجه لهذه الطريقة أنها تساهم

في قياس رأس المال الفكري لكنها لا تقدم مؤشراً واضحاً لقياس وتقييم الأصول الفكرية.<sup>1</sup>

### الطريقة الثانية: القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة.

ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية: رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية  
فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن  
قيمة رأس المال الفكري = 10 - 5 = 5 والجدول التالي يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات  
الأمريكية بموجب هذه الصيغة.

الجدول 02: نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لمنظمات مختارة (بليون دولار).

الشركة	المبيعات السنوية	القيمة السوقية	القيمة الدفترية	القيمة السوقية إلى الدفترية
إيبي	0.4	13.9	0.9	15.4
أوراكل	10.9	80.7	6.5	12.4
مايكروسوفت	25.3	327.4	41.4	7.9
إنتل	33.7	177.0	32.5	5.4
ناكول (صلب)	4.6	3.3	2.2	1.5
جنرال موتورز	184.6	30.5	20.6	1.5
جود بير	14.4	3.0	3.6	0.83

المصدر: نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص. 312

من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

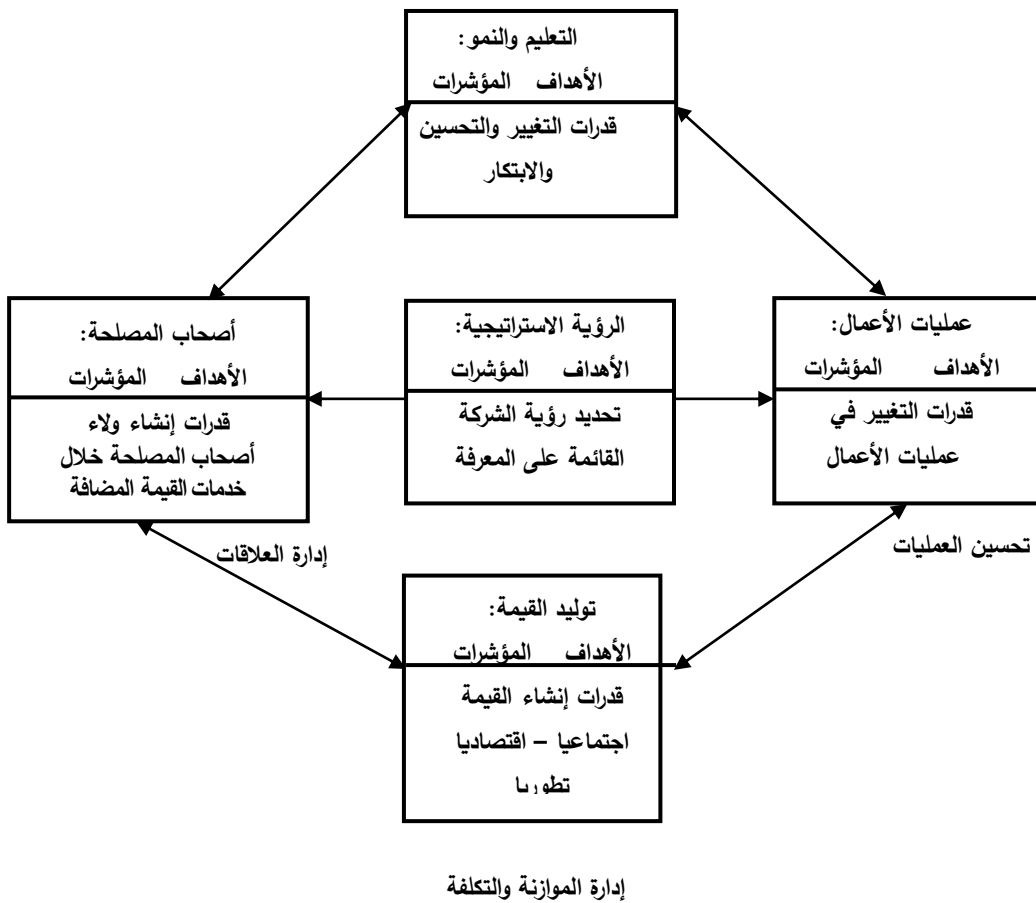
- أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.
- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.<sup>1</sup>

1 نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص. 311-312.

### الطريقة الثالثة: بطاقة الدرجات المتوازنة.

لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton) ليقدم نظرة شمولية استراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها)، التعلم والنمو. لقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة. إن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا يفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 01: بطاقة الدرجات المتوازنة  
إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص، 314

إن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقيات المخرجات، العمليات، والمدخلات ليتم اختيار أكثر المعايير والمقاييس ملائمة. مما يساعد على تحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة. والواقع أن كل منظمة لابد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم رأس مالها الفكري

وأصولها المعرفية بالاعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها. وتضل ملاحظة هامة فيما يتعلق بهذه الطريقة وهي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري. وهذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة إلى أداة جديدة للرقابة في وقت مطلوب فيه تخفيف الرقابة.<sup>1</sup> وتعتمد فكرة البطاقة على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- **البعد الزمني:** حيث تركز العملية على ثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد.
  - **البعد المالي وغير المالي:** حيث يتم مراقبة الجوانب المالية وغير المالية الرئيسة للمنظمة
  - **البعد الاستراتيجي:** حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المنظمة واستراتيجيتها طويلة المدى
  - **البعد البيئي:** حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس. ويتضمن كل محور من محاور هذه البطاقة عدة عناصر تحدد المنظمة في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية وتشمل:
  - **الأهداف:** ويقصد بها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتوزع تلك الأهداف على محاور البطاقة، وتحظى بنفس الأهمية الاستراتيجية، وتتسم بعدة خصائص منها: أن تكون محددة وقابلة للتحقيق والقياس ومحددة بوقت زمني لإنجازها مثل: "زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة 20 بالمائة بنهاية العام الحالي".
  - **المبادرات:** وتشير إلى الأعمال التنفيذية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف، مثال ذلك: "زيادة أماكن تقديم الخدمة إلى العملاء".
  - **المقاييس أو المؤشرات:** وتمثل المجس الذي يحدد ما تم انجازه من الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثال ذلك: "مؤشرات رضا العملاء (مسح ميداني)".
  - **المستهدفات:** ويقصد بها مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض النسب المئوية أو الأشكال البيانية التي توضح الصورة مباشرة. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للإحاطة بوضع المنظمة وتحقيق ديناميكيتها وتعظيم الاستفادة من مواردها المادية والبشرية، من خلال ما تتضمنه من مقاييس توجه الجهود نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها.
- الطريقة الرابعة: القيمة الاقتصادية المضافة.**

يعد هذا النموذج الذي قدمه (Thomas Stewart) عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على نحو مباشر، وإنما يؤكد على ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، وهو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه، وأيضاً مقياساً يربط بين الأداء والتخطيط المالي. ويتم فيه احتساب القيمة الاقتصادية

1 نجم عبود نجم (2010): إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 234.

2 الهاللي الشربيني الهاللي (2011): المرجع السابق، ص. ص 35-36.

المضافة من خلال المعادلة التالية: القيمة الاقتصادية المضافة = صافي المبيعات - نفقات التشغيل (العمليات) - الضرائب - الرسوم الرأس مالية. ومن الواضح أن هذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الأصول غير الملموسة، وعليه فإن هذا النموذج يشير إلى أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشرا فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجا ام لا؟ وبمعنى آخر فانه يشير على نحو غير مباشر إلى معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة.<sup>1</sup>

#### خامسا: طريقة قياس رأس المال الفكري المباشر.

وتعد من أدق الطرق وآليات قياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له، وحالما تحدد هذه المكونات بدقة يمكن تقييمها بشكل مباشر، إن هذا النموذج يركز على مكونات أصول السوق مثل رضا الزبون وولائه، الأصول المعنوية مثل براءة الاختراع، الأصول التقنية مثل المعرفة، الأصول البشرية مثل التعلم والتدريب، الأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى المنظمة المراد قياس رأس مالها الفكري، يكون بالإمكان التعرف على قيمة رأس مالها الفكري.<sup>2</sup>

#### ثانيا: بناء رأس المال الفكري.

يبحث هذا الفرع في محاولة تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري والذي يتفق مجموعة من الباحثين على انه يتمثل في آليتين وهما آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.  
أولا: استقطاب رأس المال الفكري.

يكشف (Biesalsi) أن من أسباب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله "في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، والتوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المنظمات تولي اهتماما بالغا لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى التوجه نحو عامل النجاح". ورغم أهمية ما تقدم إلا أن اغلب المنظمات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟<sup>3</sup>

ويشار إلى عملية استقطاب رأس المال الفكري بأنها "التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل تسهم في عملية بناء وتنمية وتوظيف قدرات المنظمة الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المستهدفين بعناية".<sup>4</sup> ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد من خلال:

1 عمر احمد همشري (2013): المرجع السابق، ص 281.

2 صلاح مهدي الكواز (2013): إشكالية تكييف المبادئ والمفاهيم المحاسبية للقياس والافصاح عن رأس المال المعرفي والحلول المقترحة "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 94، جامعة كربلاء، العراق، ص 91.

3 سعد علي العنيزي واحمد علي صالح (2009): المرجع السابق، ص 264.

4 زدوري أسماء (2011): المرجع السابق.

### - شراء العقول من سوق العمل:

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية في ازدهارها وتطورها، ولذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار مما يدعم كذلك تعلم المنظمة باستمرار ويعزز مخزونها الفكري.

### - شجرة الكفايات:

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي أما المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. وأما شجرة الكفايات، فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتسهل هذه الاستراتيجية استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب والتي توفر ما يلي: حضور الموارد البشرية في الشبكة، عرض قدرات الموارد البشرية في الشبكة، عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة، إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والمنظمة، إمكانية المنظمة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

### - مراجعة منظمات المعرفة والتعلم.

تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدرهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المنظمات تعدى من أولويات الإدارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من التعيين من منظمات أخرى. وتعضد (مجلة هارفارد للأعمال، 2004:21) هذا الاتجاه بقولها " يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديدا للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة.<sup>1</sup>

### - ثانيا: صناعة رأس المال الفكري.

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق. وتتطلب هذه العملية استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة، والتصاميم

1 سعد علي العنزي واحمد علي صالح (2009): المرجع السابق، ص.ص 265-266.

التنظيمية الملائمة، ففي السابق استخدمت المنظمات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونون في إدارة رأس المال الفكري. وفيما يلي استعراض لبعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

- **خريطة المعرفة:** وهي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة، وتعرف خريطة المعرفة على أنها: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث عليه، وإن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لهذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.

- **بناء الأنسجة الفكرية.** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة أخرى ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأنكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والمتمثل فيما يلي:

- **الاستمرار:** لا ينتظر أداء متميز حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير

- **الفورية:** تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

- **الإمتاع:** يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

- **الشمول:** يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير.

- **الدستور:** التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

وبعد هذا العرض لابد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار منظمات الأعمال لآلية الاستقطاب أو آلية

الصناعة أو الاثنين معا تحكمهما عددا من المؤشرات نتلخص فيما يلي:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها.

- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.

- الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.<sup>1</sup>

1 رياض بن صوشة ونادية خريف(2011): أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف، الجزائر.

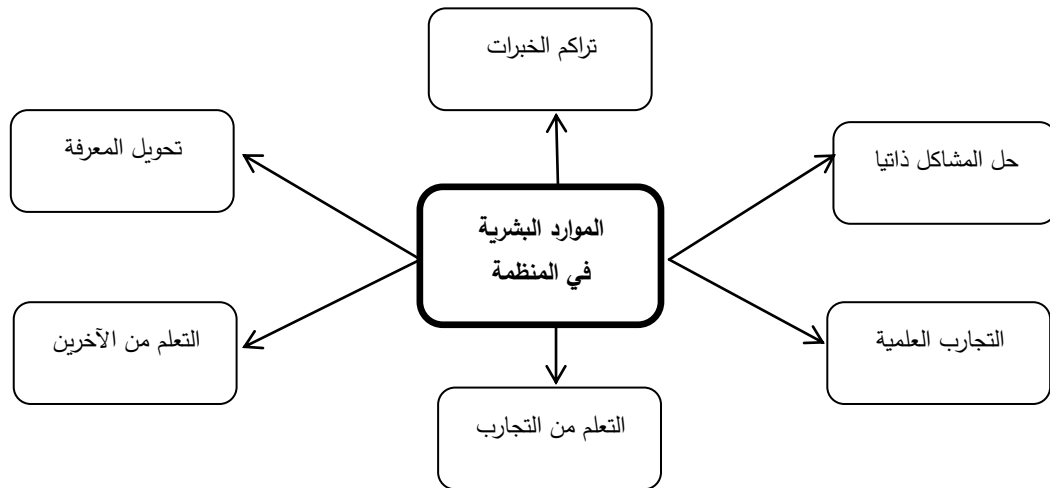
### المبحث الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.

إن الكثير من الباحثين يرون أن كل من مفهوم رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة مرتبطين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً بحيث أنه لا نستطيع التكلم عن منظمات التعلم دون أن تكون هذه المنظمات مدركة لرأس مالها الفكري، وقادرة على تقييمه وقياسه وإدارته، بما يساهم في إضافة القيمة لهذه المنظمات، كما لا نستطيع تبني مفهوم رأس المال الفكري في ظل مفهوم المنظمات التقليدية والتي لا تولي أهمية للتعلم، والمعرفة بقدر ما تركز على النتائج وتحقيق الأرباح. وفيما يلي سنحاول إبراز دور إدارة رأس المال الفكري من خلال مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في بناء المنظمات المتعلمة.

#### المطلب الأول: دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة.

إن رأس المال البشري يعتبر رأس مال المنظمة الحقيقي، لأنه عامل الإنتاج الأول فيها والذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لفت علماء الإدارة والاقتصاد إلى أهمية رأس المال البشري والذي يمثل عمال المعرفة في المنظمات الحديثة وضرورة إدارته والمحافظة عليه، وهي ما تؤكد نتائج عديد الدراسات التي نشرت حول المنظمات التي حققت نجاحاً في أعمالها من خلال استثمارها في رأس مالها البشري وإدارته والمحافظة عليه. وينبغي على المنظمات المعاصرة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم، والعمل على تحويل هذه المعارف الفردية من ضمنية إلى صريحة أي إلى معرفة منظمية، وذلك من خلال اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول إن إدارة رأس المال البشري تلعب دوراً مهماً في تعلم المنظمة وبالتالي المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة. والشكل التالي يبين دور المورد البشري في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.<sup>2</sup>

الشكل 02: دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.



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

1 سعد علي العنزي واحمد علي صالح (2009): المرجع السابق، ص 273.

2 بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد (2011): الاستثمار في رأس المال البشري واثره على ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف، الجزائر.



حيث يتضح من الشكل أعلاه، أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال تزويد المديرين ببيانات لكي تعالج وتتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وتطوير الأفراد العاملين وخاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العملية والتجارب التي تعنى بالبحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة، والمنظمة المتعلمة تتعلم أيضاً من خلال وجهات نظر جديدة، فقد تلجأ المنظمة إلى استقطاب كفاءات متميزة من خارج المنظمة تساهم في إضافة القيمة، كذلك تدريب وتطوير المورد البشري يلعب دوراً واضحاً في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم فكري يساهم وبشكل فعال في بناء المنظمة المتعلمة.

ويرى الكثير من الباحثين في الفكر الإداري أن من أهم الجوانب التي يجب أن تهتم بها المنظمة لإدارة رأس مالها البشري بكفاءة هي:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية، أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة والمعرفة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- إغناء رأس المال البشري ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.
- المحافظة على العاملين المتميزين وأصحاب الكفاءات وذلك بتوفير نظم وأساليب إدارية معاصرة تركز أساساً على الثقة والتمكين الإداري، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
- إيجاد بيئة التعلم تتميز المنظمات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن استقطابهم من طرف منظمات أخرى منافسة ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وإرساء قواعد الولاء التنظيمي.

إن رأس المال البشري يعتبر أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة، واستدللاً بمقولة Marshall الشهيرة "إن أثنى ضرور رأس المال هو ما يستثمر في البشر"<sup>1</sup> وانطلاقاً مما سبق نستطيع الجزم بأن حسن إدارة هذا المورد (رأس المال البشري) يساهم بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة والتي أصبحت حتمية إدارية واقتصادية في ظل المتغيرات المتسارعة، وظروف عدم التأكد وذلك من أجل ليس البقاء فقط بل المنافسة والاستمرار والتطور.

### المطلب الثاني: دور إدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة.

يعبر رأس مال العملاء عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة العملاء المؤثرين على حياة المنظمة، ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء، والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة من جهة ومن جهة أخرى لتتعلم المنظمة من المعرفة التي يكتسبونها وبالتالي كسب عملاء جدد. ومن هنا نلتزم الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمات الحديثة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها

1 أكرم سالم حسن الجنابي (2013): المرجع السابق، ص 154.

ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، ومن هذا المنطلق برزت أهمية إدارة رأس مال العملاء من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل منها:

- يجب على المنظمة أن تعمل على خلق واكتشاف العملاء، والمحافظة عليهم وكسب ولاءهم.
- جذب العملاء وإرضائهم ومن ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم.
- السعي إلى معرفة مفهوم دقيق لما يجب أن تعمله المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل.
- أن تجعل المنظمة صوت العملاء مسموع دائما وواضحا لديها، ذلك بان تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بهم بدقة، ثم استخدامها في تحقيق وإشباع رغباتهم عبر المنتجات أو الخدمات المصممة لهم.

حيث ذكر Kotler في احد الأمثلة عن منظمة مختصة في صناعة النسيج رسالتها لعملائها "كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100 بالمئة من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحقق ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نفودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم" وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها العميل قائلة: العميل ليس منا بل نحن منه، العميل هو الشخص المهم الحاضر في المكتب، العميل ليس عقبة في عملنا بل هو سبب وجودنا، نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته، لا يفيد الصراع معه، لا احد ينتصر أمام العميل، العميل يكلمنا عن حاجاته ونحن من يلببها بما يحقق أكبر قيمة له ولنا.

ومن خلال هذا المثال تبرز أهمية إدارة رأس مال العملاء، من أجل الاستفادة القصوى من المعلومات والمعارف التي يكتسبها العملاء ومحاولة التعلم منها ورفع مستوى الأداء التنظيمي، من أجل المواءمة بين نوع القيمة التي يبحث عنها العميل وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة. وبالتالي نستطيع القول أن الإدارة الجيدة لرأس مال العملاء له دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تعلمها من عملاءها ومن جهة أخرى يضيف للمنظمة قيمة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم إشباع رغبات العملاء وتحقيق احتياجاتهم مما يزيد في ولاءهم للمنظمة.

### المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة.

يعبر رأس المال الهيكلي عن قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية و الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءة الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل. ويعبر رأس المال الهيكلي أيضا عن نظام وهيكل المنظمة، فعندما تمتلك منظمة ما، لرأس مال هيكلي قوي متماسك، وتحسن إدارته والتعامل معه بما يخدم وينسجم مع استراتيجية المنظمة المسطرة، وقدرته على إمكانية توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري واستنهاضه والاستفادة من أقصى طاقاته. كما يمكن القول أن رأس المال الهيكلي في حد ذاته يمثل معرفة يمكن تطويرها ونمذجتها وتقاسمها مع الآخرين مما يساهم في تعزيز كل من رأس المال البشري ورأس مال العملاء.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تخص رأس المال الهيكلي والمرغوب فيها بالمنظمات كثافة المنظمة، هيكل تنظيمي تتضح فيه العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وجود نظام معلومات جيد يساعد في عملية اتخاذ القرارات المهمة. كما أن رأس المال الهيكلي يعد عامل دعم وإسناد للأفراد لتمكينهم من إنشاء القيمة عن طريق المعرفة، والتوظيف الأمثل لخبرة وثقافة الأفراد العاملين في تنفيذ أفضل الممارسات والاستفادة القصوى من الموجودات المادية والإدارية وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق النجاح والتميز. ومما سبق سرده نستطيع القول أن لرأس المال الهيكلي دور مهم في عملية تعلم الأفراد والمنظمة ككل وبالتالي يعد الحجر الأساس في بناء المنظمات المتعلمة.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وسنتناول من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول والذي سنتطرق فيه الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الفكري والدراسات التي بحثت في مفهوم المنظمة المتعلمة، وفي المطلب الثاني سنستعرض اهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري ومفهوم المنظمة المتعلمة، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير العلاقة أو إبراز الدور بينها وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

##### 1- دراسة (أثير عبد المنير، 2009).

تسعى هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة، ومدى توافر الشركة العامة للصناعات الكهربائية (الكويتية)، لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة وتكونت عينة الدراسة من (100) مفردة من عمال المنظمة وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها ما يلي:

- وجود علاقة بين مكونات استراتيجية التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.
- إن المنظمة محل الدراسة تتوافر على أساسيات بناء المنظمة المتعلمة (القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام، التمكين، والتقييم).
- عدم وضوح السياسة المتبعة من قبل المنظمة في استقطاب واختيار المورد البشري ذوي الخبرة والكفاءة لتسهيل عملية التغيير.

1 أثير عبد المنير (2009): استراتيجيات التغيير ودورها في بناء أساسيات المنظمة المتعلمة،

- من اجل مواجهة عدم التأكد والتغيير يجب أن تؤمن المنظمة بفكرة أن التعلم يجب أن يتم في كل الأوقات وعبر كافة مستويات المنظمة.

- توفير كافة الموارد والتسهيلات الداعمة لاكتساب وإيجاد المعرفة.

- التوجه نحو فرق العمل وإعطاءهم الحرية الكاملة في صياغة وتنفيذ عملية التغيير.

- إشاعة لغة الحوار بين الإدارة العليا والعاملين لمواجهة مقاومة التغيير.

2- دراسة (محمود سلمان العميان وآخرون، 2010).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة من شركات "طلال أبو غزالة" في الأردن، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة والمقدر عددهم بـ (580) فرداً، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (226) فرداً أي ما نسبته 38.96 بالمئة من المجتمع الأصلي. واستخدم في هذه الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (معامل الفا كرو نباخ، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل تضخم التباين، معامل الالتواء). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: لقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها انه كلما زاد الاهتمام بالمحافظة على الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة، كلما اتجهت المجموعة نحو ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الكثير من خصائص وعناصر المنظمات المتعلمة هي نتاج التفعيل المتكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية وان ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في توفير فرص المعرفة، وتحفز عملية تطبيق المعرفة مما يسهم في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام بتحديد قدرات العاملين وإسناد الأعمال إليهم وفقاً لقدراتهم، ولا بد من الاهتمام بعناصر الاستقطاب والاختيار الأخرى وذلك لتعزيز احد مرتكزات المنظمة المتعلمة وذلك طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بممارسات المنظمة المتعلمة لان جودة الموارد البشرية تساهم في تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة.

- مضاعفة الجهود لتحسين مستوى تطبيق عناصر التدريب والتطوير بغية تنمية احد ركائز بناء المنظمة المتعلمة من خلال ربط أنظمة التدريب والتطوير بامتلاك المعرفة المتخصصة وإدارتها، لان ذلك يؤثر في القدرة على التعلم ويساعد في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على ارض الواقع.

- تطوير استراتيجية متكاملة للمحافظة على الموارد البشرية المتميزة بغية تنمية احد مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة من خلال توفير مناخ من الانسجام بين العاملين، وتعزيز ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، والثقة بقدراتهم واستثمارها لتعزيز التحول لمنظمة التعلم.

1 محمود سلمان العميان وآخرون (2010): دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة،

### 3- دراسة (فاضل جميل طاهر، 2010).

يهدف هذا "البحث"<sup>1</sup> إلى دراسة أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير، إذ حددت أبعاد التعلم التنظيمي بـ (ديناميكيات التعلم، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بـ (القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع البحث من (101) فرداً، وتم اخذ عينة قصدية تتكون من (40) فرداً عاملاً في وزارة التخطيط ومن الذين يتحملون المسؤولية، أما عن الأساليب الإحصائية في التحليل فقد تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث ومعامل الارتباط "سبيرمان" لتحديد العلاقة بين المتغيرات ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكر منها:

- قلة التعاون بين الأفراد العاملين وخاصة عند مواجهة مشاكل في العمل.
- قلة الحرية الممنوحة للعاملين خصوصاً في طرق انجاز الأعمال الموكلة لهم.
- ضعف مشاركة العاملين بالمعرفة وخاصة ظاهرة الاستئثار بهذه المعرفة.
- عدم حداثة نظم العمل الالكترونية وضيق مجالات الوصول إلى المعلومات المهمة.
- شيوع ظاهرة احتكار المعرفة لدى مجموعة محددة من العاملين وعدم اكتمال دورة المعرفة.
- وجود حاجة لتعميق التعلم في المنظمة بأبعاده المختلفة وخصوصاً في مجال التمكين.
- لا يتوفر في الوزارة أبعاد المنظمة المتعلمة بالمستوى المطلوب وذلك لضعف استغلال تأثير أبعاد التعلم التنظيمي فيها.
- العمل على زيادة تمكين العاملين وترك لهم الحرية في انجاز الأعمال الموكلة لهم.
- العمل على زيادة المهارات المعرفية لدى العاملين من خلال التواصل مع المنظمات الأكاديمية.
- العمل على تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكها بعض الأفراد إلى معارف صريحة من اجل مشاركتها لباقي الأفراد.
- توسيع الأفق التقني بالعمل وتوظيف أحدث التقنيات في مجال الاختصاص.
- وضع سياسات وإجراءات لتسهيل عمليات تبادل المعرفة بغية تحقيق التكامل المعرفي واكمال دورة المعرفة ومواجهة ظاهرة احتكارها.

### 4- دراسة (صلاح عبد القادر النعيمي وباسم فيصل عبد نايف، 2012).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>2</sup> إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء تطبيقها، وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بناءها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة

1 فاضل جميل طاهر (2010): تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة،

2 صلاح عبد القادر النعيمي وباسم فيصل عبد نايف (2012): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،

- المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها ما يلي:
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وحسن توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة. أما التميز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها.
  - إن العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة قوية وواضحة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها.
  - استخدام المعرفة المكتسبة في الأعمال اليومية للمنظمة.
  - تنمية قدرات الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات وتعزيز مهارات العمل الجماعي.
  - التوسع في الخدمات الاستشارية القائمة على المعرفة واستغلال المعرفة المتاحة في تطوير عمليات البحث والتطوير بما يفيد تطوير المعرفة وتدويرها.
  - ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية.
  - إن تسعى المنظمات إلى تحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين عناصر نموذج المنظمة المتعلمة.
  - ضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.

بهدف الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بإدارة رأس المال الفكري، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وأهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والاقتراحات التي أوصت بها.

#### 1- دراسة (عاطف جابر طه عبد الرحيم، 2012).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى التعرف على مدى الاختلاف في اثر إدارة رأس المال الفكري على مستوى التوجه بالسوق لدى المنظمات المصرية التي صنفت مواردها البشرية على أساس الخصائص التنظيمية (النوع، الحجم، الخبرة، الأداء)، والخصائص الإدارية (العمر الوظيفي). لقد تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال مصادر أولية (الاستبانة)، ومصادر ثانوية (الهيئة العامة لسوق المال المصري)، وقد تم تحليل المعلومات باستخدام اختبار (مربع كاي) الناتج عن تحليل الأسلوب التمايزي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكر منها:

1 عاطف جابر طه عبد الرحيم (2012): أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية،

- إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى المنظمات المصرية له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيف هذه المنظمات وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم.

- إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى المنظمات المصرية له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيف هذه المنظمات وفق الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته بالنسبة لمديري التسويق فيها، في حين لا توجد له الأهمية ذاتها إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

- ضرورة زيادة اهتمام المنظمات المصرية بأبعاد التوجه بالسوق، ولا سيما منظمات الخدمات والتأمين.

- ضرورة اخذ عامل الخبرة في مجال التسويق بعين الاعتبار عند تعيين مديري التسويق.

- اهتمام المنظمات المصرية بمديري التسويق ذوي المستويات التعليمية العليا والمتخصصين في المجال.

## 2- دراسة (أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، 2009).

تهدف هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المنظمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (87) منظمة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي، أما عينة الدراسة فبلغت (38) منظمة. وقد تم استخدام برمجيات الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها:

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي، فكلما مقدار رأس المال الفكري زادت قدرة المنظمة على الإبداع والتفوق المؤسسي.

- تولي المنظمات الصناعية في الأردن اهتمام كبير بالاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري لكنها تهمل بقية عناصره (صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه).

- ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى المنظمات المبحوثة وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد المنظمات على إدارته، كم تبين ضعف وعدم ملائمة أساليب تقييمه وقياسه.

- على المنظمات المستهدفة أن تهتم بصناعة رأس المال الفكري المتوافر لديها عن طريق الدورات التكوينية والمشاركة في المؤتمرات العلمية بالنسبة للأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والكفاءة.

- العمل على المحافظة على رأس مالها الفكري بتوفير المناخ المناسب للعمل والإبداع ومنحهم الحوافز والرواتب المجزية.

- العمل على تطوير نظام المعلومات مما يساعد على تقييم رأس مالها الفكري والقدرة على تقييمه وقياسه.

- العمل على تنشيط رأس مالها الفكري والعمل على اكتشاف القدرات المعطلة فيها وتحريكها.

## 3- دراسة (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2013).

يهدف هذا "البحث"<sup>2</sup> إلى اختبار العلاقة بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري وأثره في السلوك الإبداعي للعاملين في تحسين جودة حياة الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المنظمة المبحوثة،

1 أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة (2009): رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية،

2 محمد عبد الوهاب العزاوي (2013): أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين،

وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات المطلوبة كمعامل الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل الانحدار، بالاعتماد على المقياس الثلاثي في التحليل، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- هناك اهتمام من قبل المنظمة محل الدراسة بموضوع استقطاب أفضل العاملين إضافة إلى تطوير وتدريب العاملين وتأهيلهم.

- محاولة المنظمة التأثير على سلوك العاملين وجعله مبدعا قدر الإمكان من خلال اهتمامها بمتطلباتهم والأخذ بمقترحاتهم وتشجيعهم على التعلم.

- عدم وجود نظام عادل في تقييم الأداء وعدم وجود خطط موضوعية لتحفيز المبدعين.

ومن جانب آخر أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة توفير المناخ المناسب من مستلزمات وحوافز لحث الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار والابتكارات التي لها آثار ايجابية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة والعمل على تحقيق التحسين المستمر في إجراءات العمل بغية رفع مستوى قدرات العاملين وتنمية طاقاتهم الإبداعية.

- ضرورة اعتماد برنامج عادل لتقييم الأداء من اجل الكشف عن الأفراد ذوي الأداء المتميز.

- استخدام أنظمة معلومات تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب لضمان تحسين جودة الخدمة المقدمة.

#### 4- دراسة (فائق جواد كاظم، 2014).

هدفت هذه "الدراسة"<sup>1</sup> إلى تقصي العلاقة بين قيمة رأس المال الفكري وربحية عدد من المنظمات العراقية المساهمة والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والتحقيق في طبيعة تلك العلاقة قوة واتجاه. وقد شملت عينة البحث (30) منظمة من مجموع المنظمات العراقية المدرجة في سوق الأوراق المالية والبالغ عددها (73) منظمة، وقد تم استخدام برمجيات الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت إلى النتائج والتوصيات التالية:

- لرأس المال الفكري دور حاسم في تعزيز الأداء المالي للمنظمات بالتعااضد مع نظيره المالي.

- إن رأس المال الفكري يمثل القيمة التي تحملها المنظمة في سوق الأوراق المالية على الرغم من عدم تضمينها في القوائم المالية لتلك المنظمات.

- إن إسهام رأس المال الفكري في ربحية المنظمات إنما يدل بشكل أو بآخر على تأثير المكونات الأساسية لرأس المال الفكري في مستويات الربحية مقياسا لأداء تلك المنظمات.

- ينبغي على المنظمات المستهدفة في البحث دراسة إمكانية تضمين قوائمها المالية قيمة موجوداتها المعرفية نظرا لارتباطها المباشر بمستويات الأداء، مع اخذ بعين الاعتبار الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز ربحية منظمات الأعمال ورفع مستويات الأداء فيها.

1 فائق جواد كاظم (2014): دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي،



- ضرورة التحقيق في مسألة ما إذا كان بالإمكان إجراء دراسات مستقبلية تركز على دراسة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري، منفردا ومجمعا، في الاداء المالي ومن ثم معرفة المكون الأكثر تأثيرا.

**المطلب الثاني: دلالات الدراسات السابقة.**

إن الدراسات السابقة الثمانية العربية والتي قمنا بعرضها والتي غطت الفترة (2009-2014)، كشفت عن معالجات مهمة لظاهرة كل من المنظمة المتعلمة وإدارة رأس المال الفكري ومن جوانب محددة شكلت سندا ودعما قويا لطرحنا النظري وتوجهنا المنهجي، وخاصة أنها تتسجم لدرجة كبيرة مع ما أوردناه من مفاهيم في الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. وهو ما يعني بأن الرؤية التي تم التوصل إليها من خلال الاطلاع على الادبيات ذات الصلة بالموضوع سواء التي تعلق بإدارة رأس المال الفكري أو التي خصت المنظمة المتعلمة تقترب كثيرا، مع ما جاءت به هذه الدراسات. فالدراسات النظرية الأربعة التي تناولت رأس المال الفكري لكل من (جواد كاظم، العزاوي، عبد المنعم والمطارنة، وعاطف جابر) بينت المفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري بعد أن أوضحت معاني رأس المال الفكري وناقشت مختلف المفاهيم القريبة منه كمكوناته والتي أتفق معظمهم رغم تنوع واختلاف التسميات على أنها الراس المال البشري والهيكلية والعلائقي (رأس مال العملاء) فضلا على إجماعهم على نماذج قياسه المختلفة بما يتفق مع ما جاء في هذه الدراسة. أما بالنسبة للجانب العملي (التطبيقي) فكانت معظم النتائج تصب في وجود دور حاسم لإدارة رأس المال الفكري في زيادة قدرة المنظمات على الابداع وأثره البالغ في السلوك الابداعي للعاملين، ومساهمته الفعالة في ربحية المنظمات والذي يدل بشكل أو بآخر على تأثير المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري في هذه الربحية.

وقد خلصت معظم هذه الدراسات أيضا الى صعوبة قياس رأس المال الفكري باستخدام ادوات القياس والتقييم الموضوعية، رغم أهميته في دعم القدرات التنافسية للمنظمة، وأشارت الى مجموعة من العناصر التي تركز عليها الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري مثل دعم الإدارة للإبداع والابتكار وضرورة امتلاك نظام معلومات ذا كفاءة، تشجيع العمل بروح الفريق، تبني مفهوم التعلم، التدريب والتطوير المستمر، تمكين العاملين وكل هذه المرتكزات تتفق مع ما جاءت به هذه الدراسة.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة فقد كان هناك شبه تطابق بين التي اعتمدها والابعاد المعتمدة في دراسة (أثير)، حيث خلصت دراسته الى وجود علاقة بين استراتيجيات التغيير وبناء المنظمة المتعلمة وضرورة التركيز على نفس المتطلبات التي تم الإشارة إليها في الموضوع محل الدراسة، أما دراسة (جميل طاهر)، فقد اعتمد ابعاد مخالفة للتي تم تناولها، فقد ركز على كل من نقل المعرفة، الاتصال، القيم الثقافية، خصائص العاملين)، لكن رغم الاختلاف إلا أن مضمونها يصب في نفس المتطلبات التي أشرنا إليها في هذا البحث. أما بخصوص دراسة (النعيمي ونايف)، فقد توصلت الى وجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، وضرورة التركيز على استخدام المعرفة في نشاطات المنظمة، تعزيز العمل الجماعي، استخدام تقنيات الاعلام والاتصال وهي تتطابق تقريبا مع ما تم اعتماده في قياس مستوى توافر المنظمة المتعلمة في هذه الدراسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة ، ومحاولة إبراز مفهوم راس المال الفكري والمنظمة المتعلمة في ظل المتاح من الادبيات حول هذه المفاهيم، تم التطرق الى أهم الجوانب التي من شأنها إعطاء فكرة توضيحية عن أهمية إدارة راس المال الفكري الذي أضحي عاملا مهما وفاعلا في ربحية المنظمات الساعية الى التطور والاستمرار، ونظرا لتزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة والتي أصبحت تمثل نموذجا مثاليا، تسعى معظم المنظمات الى تجسيده وتعزيز مرتكزاته، جاء تطرقنا الى جملة من المفاهيم بغية المساهمة ولو بشكل متواضع في إثراء هذا الموضوع، كما تم التعرض خلال هذا الفصل الى العلاقة بين إدارة راس المال الفكري باعتباره أصولا غير ملموسة والمنظمة المتعلمة ومدى مساهمته في إرساء متطلبات بناء هذا النوع من المنظمات.

ومن أجل تعزيز ما جاء في هذا الاطار تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة، وتوضيح ما توصلت إليه من نتائج ملموسة بهدف المساهمة في تشجيع البحث حول هذا الموضوع، ومساعدة بعض المنظمات المحلية في تبني هذه الاساليب الادارية.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الاعمال، واقعا وحاضرا، ومستقبلا، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما توفر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختيار بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في وظائف ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

سنتناول في هذا الفصل نموذج الدراسة المعتمد ومحاولة توضيح من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة الى عرض فرضيات البحث التي سيتم اختبارها للتأكد من صحتها أو نفيها، مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم التطرق الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد الدور والعلاقة بين متغيرات البحث.

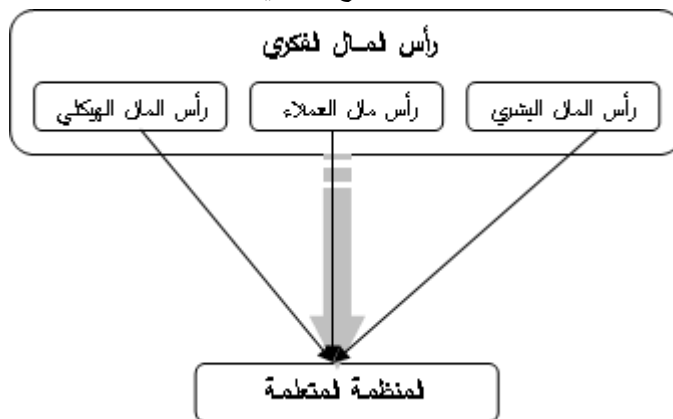
### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

لإعطاء تصور واضح ودقيق عن الاسلوب المنتهج في الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المختلفة، تم صياغة الفرضيات بما ينسجم مع تساؤلات البحث وأهدافه ، فضلا على تصميم أنموذج نظري يظهر بيانيا مختلف المتغيرات ويبرز علاقاتها، كما عملنا على صياغة أربعة فرضيات صفرية تعبر عن مضمون معاكس توافقا مع قواعد المنهجية، بغية التعرف على طبيعة الميول والاتجاهات لدى أفراد مجتمع الدراسة بخصوص الإشكالية المطروحة والتساؤلات المنبثقة عنها، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة.

تم تطوير أنموذج البحث في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف أنموذج من متغيرين مبيينين في الشكل رقم 01، متغير مستقل تمثل في إدارة رأس المال الفكري، الذي تم قياسه من خلال إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، إدارة رأس مال العملاء ومتغير تابع تمثل في المنظمة المتعلمة، وتم قياسه من خلال البنية التحتية المادية والمعنوية، الرؤية الواضحة، التمكين، التقييم المستمر.

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل أعلاه نرى ان النموذج المقترح يتكون من متغيرين أثنين وهما:

1- المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بإدارة لرأس المال الفكري، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للتغيرات الحاصلة فيه، من خلال الأبعاد الثلاثة المكونة له وعلاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه وهي:

- إدارة رأس المال البشري
- إدارة رأس المال الهيكلي
- إدارة رأس مال العملاء

2- المتغير التابع: وهو المتغير المعبر عنه بالمنظمة المتعلمة

**المطلب الثاني: فرضيات البحث.**

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة "هل لإدارة رأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة"

ومن اجل التحقق من وجود هذا الدور أو عدمه، وبهدف بلوغ أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية أخرى، وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

**أولاً: الفرضية الرئيسية.**

تنص الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد هناك دور لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

**ثانياً: الفرضيات الفرعية.**

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد دور لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

إن الهدف من هذه الفرضية الرئيسية الصفرية معرفة ما إذا كان لإدارة رأس المال الفكري بأبعده الثلاثة (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، إدارة رأس مال العملاء) دور في بناء المنظمة المتعلمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

واستناداً على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير الى الأبعاد الثلاثة المعبرة عن راس المال الفكري وعلاقتها بالمتغير التابع، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه ، وذلك لتبيان دور كل من إدارة رأس المال البشري والهيكلي ورأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة ، ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الدور أو نفيه.

## المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق الى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها .

### المطلب الأول: منهج البحث.

يعرف منهج البحث بتعريفات متعددة لعل من أشملها تعريفه بأن الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة، تسيطر على سير العمل حتى تصل الى نتيجة معلومة. والبحث الوصفي هو أحد مناهج البحث العلمي بحيث يمثل تشخيصاً علمياً للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكم. فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم أي أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".

وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة " .

### المطلب الثاني: حدود الدراسة.

إن من الأهمية بما كان تحديد الاطار التي ستنتم فيه هذه الدراسة، وذلك بتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء المكانية أو الزمانية أو البشرية أو الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب ايضاً دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا الفرع الى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها. تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

**أولاً: المجال البشري:** تقتصر هذه الدراسة على جميع إطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA).

إن حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في الإطارات والباحثين العاملين بالمركز مرده الى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب أن يكونوا المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي والأكاديمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

**ثانياً: المجال المكاني:** تم إجراء هذه البحث الميداني في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA).

إن مبررات اختيارنا لهذا المركز هي كونه منظمة بحثية نشاؤها الرئيسي إجراء البحوث والدراسات المتعلقة باختصاصه والمشاركة فيها، مما يعد بيئة داعمة لإجراء البحوث، وكذلك لما يتوفر عليه من موارد بشرية باحثة وبالتالي إعطاء لأكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

**ثالثا: المجال الزمني:** تم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية 2015/2014.

لقد تم إجراء الدراسة في هذه الفترة التي تعد قصيرة وغير كافية لإجراء البحوث، نتيجة انشغالنا بمتابعة الدراسة الأكاديمية وعدم قدرتنا على التفرغ خلال فترة الدراسة لإجراء هذا البحث الميداني، وارتباطنا بجدول زمني من طرف الكلية لعرض هذه البحوث.

**رابعا: المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على معرفة ما إذا كان هناك دور لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA).

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد إدارة رأس المال الفكري والمتمثلة في إدارة رأس المال البشري وإدارة رأس المال الهيكلي وإدارة رأس مال العملاء، ذلك لان الكثير من الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري تطرقت له من زاوية مدى توافر هذه الابعاد مع إهمال جانب التعامل معها وإدارتها، ولأننا نرى أن الغاية من البحث ليس البرهنة على وجوده بل وعي المنظمة بأهمية إدارته وتوجيهه لخدمة وتحقيق أهدافها المنشودة، أما بالنسبة للمتغير الثاني المنظمة المتعلمة ومن خلال اطلاعنا المتواضع على بعض الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، فهي نادرة نسبيا التي تناولته من جانب رأس المال الفكري ولهذه الاسباب تم اختيارنا لهذه المتغيرات.

### **المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.**

يخص هذا المبحث تحديد وتعريف المجتمع الإحصائي الذي أجريت عليه الدراسة في المنظمة محل البحث، بالإضافة الى التطرق الى الادوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، سواء الأولية أو الثانوية، والتي من خلالها يتم قياس دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة في المركز محل الدراسة.

#### **المطلب الأول: مجتمع البحث.**

ويقصد بمجتمع البحث مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى .

يعد اختيار مجتمع البحث أمرا في غاية الأهمية كونه يضمن حصول الباحث على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة واختبار الفرضيات والوصول الى النتائج النهائية، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة (CRSTRA)، كون هذا المركز يحتوي على مخزون كبير من حملة الشهادات والباحثين، مما يضمن الإجابة بواقعية وموضوعية.

وبسبب أهمية هذه المنظمة على المستوى الوطني، وما تقدمه من بحوث في مجال البيئة والتصحر، ومساهماتها الفعالة في محاولة القضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري بصفة عامة، وقيامها كذلك بالمشاركة والتكفل بإنجاز الكثير من البحوث العلمية والتقنية المتعددة التخصصات.

ولكون الدراسة تهدف الى معرفة دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، فقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (46) استبانة، وقد وتم استرجاع (39) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استرجاع بلغت (84%).

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

من أجل التغلب على النقص في المعلومات وعدم القدرة في الحصول عليها في بعض الاحيان، تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف البحث الوصول إليها.

#### أولاً: المصادر الثانوية.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، مع الاعتماد ايضاً على البحث والاطلاع في مواقع الانترنت المختلفة والتي تتمتع بدرجة من المصداقية.

#### ثانياً: المصادر الأولية.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الاداة بأنها " لائحة مؤلفة من مجموعة من الاسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وخاصة أن الافتراضات التي تتحول الى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل اللبنة الاولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس"<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على أساس إعداد الاسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة.

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري.

أولاً: محور البيانات العامة: واشتمل هذا المحور على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة والتي تمثلت في الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة: عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات.

1 تركي محمد، (1984)، *مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس*، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 131.



## ثانياً: محور المنظمة المتعلمة.

- واشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد معبرة عن المنظمة المتعلمة وهي:
  - البنية التحتية المادية والمعنوية: وهدف هذا البعد ومن خلال العبارات التي تضمنها، معرفة مدى تبني المنظمة لمفهوم التعلم بتوفيرها المناخ المناسب لذلك، واطاحة الفرصة لأفرادها التعبير عن آراءهم، والتعرف ايضاً على مدى شفافية نظامها للمعلومات.
  - الرؤية الواضحة: الهدف من هذا البعد معرفة مدى إطلاع أفراد المنظمة على الاستراتيجية العامة للمنظمة ووجود رؤية مشتركة بينهم ووعيهم بأهمية أتساب المعارف الجديدة وقدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة المدروسة.
  - التمكين: وكانت الغاية من عبارات هذا البعد الكشف عن مدى تبني المنظمة لاسلوب التمكين عن طريق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، والاعتراف بقدرة العاملين في إحداث التغيير.
  - التقييم المستمر: وكانت الغاية منه الاطلاع على مختلف الاساليب المستخدمة من طرف المركز في القيام بعملية التقييم سواء المادية منها أو المعنوية.

## ثالثاً: محور إدارة رأس المال الفكري.

- وتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد هي كالآتي:
  - إدارة رأس المال البشري: وكان الهدف من عبارات هذا البعد التعرف على ما إذا كانت المنظمة تعمل على الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها رأس مال حقيقي للمنظمة سواء بالنسبة لأفرادها العاملين أو التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم لديها.
  - إدارة رأس المال الهيكلية: وكانت الغاية من المفردات المعبرة عنه التوصل الى حقيقة وعي المنظمة بأهمية الموارد الفكرية (اللاملموسات)، وتشجيع الابداع والابتكار.
  - إدارة رأس مال العملاء: الهدف من هذا البعد معرفة مستوى اهتمام المنظمة مل الدراسة بعملائها من خلال جعلهم محور نشاطها، والعمل على إرضائهم وإشباع حاجاتهم.

## المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.020)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها في هذا المبحث بالتفصيل .

### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم الاعتماد على مقاييس الاحصاء الوصفي من اجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامهما للإجابة على تساؤلات الدراسة

- **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل ألفا كرو نباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0-1]، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولاً وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.

- **التكررات والنسب المئوية:** لوصف الاجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة  
 -- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، بالإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.  
 - **الانحرافات المعيارية:**، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.  
**المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.**

بغرض التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الابعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام اسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

-- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، بالإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.  
 - **الانحرافات المعيارية:**، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.  
 - **تحليل تباين خط الانحدار:** ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية .  
 - **اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة الى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار  
**خلاصة الفصل.**

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى الاطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا، ووفقاً لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق الى أنموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولاً الى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضاً توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين اسباب اختيارنا لهذا ، بالإضافة الى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الادوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الاخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الاحصائية، سواء تعلق الامر بالوصف الاحصائي أو الاختبارات الاحصائية.

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتماً على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة الى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلقة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

وقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة لكونه من المنظمات الهامة في مجال البحث العلمي والتطوير ذات الصلة بمهامه بالإضافة الى توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الباحثين، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة نتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

### **المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.**

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين ابعاد القياس، ومن خلال القيم المتحصل عليها والتي تجاوزت (70 %)، اتضح انها مقبولة إحصائيا، وبالنظر ايضا لقيم معامل التحديد المحسوبة تبين، أن المقياس له القدرة على قياس ما صمم لأجله، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

#### **المطلب الأول: عرض البيانات العامة.**

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات.

#### **أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.**

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرو نباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

#### **1- ثبات أداة الدراسة.**

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرو ونباخ ( Cronbach's

Coefficient Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

#### **2- صدق أداة الدراسة.**

ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد وتم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول (03): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
0.89	0.79	05	البنية التحتية (المادية والمعنوية)
0.91	0.83	05	الرؤية الواضحة
0.90	0.80	04	التمكين
0.90	0.82	03	التقييم المستمر
<b>0.97</b>	<b>0.94</b>	<b>17</b>	<b>المنظمة المتعلمة</b>
0.95	0.90	05	رأس المال البشري
0.96	0.91	04	رأس المال الهيكلي
0.92	0.86	04	رأس مال العملاء
<b>0.97</b>	<b>0.95</b>	<b>13</b>	<b>رأس المال الفكري</b>
<b>0.98</b>	<b>0.97</b>	<b>30</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

#### من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبانة (0.97) وتعتبر قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.94) بالنسبة لعبارات محور المنظمة المتعلمة، في مقابل ما قيمته (0.97) بالنسبة لعبارات محور رأس المال الفكري، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.98) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المنظمة المتعلمة، حيث بلغت قيمتها (0.97) في مقابل قيمة (0.97) كمعامل صدق لعبارات محور رأس المال الفكري. وتدل معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

#### ثانياً: تحليل البيانات العامة.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول رقم (04) يوضح ذلك.

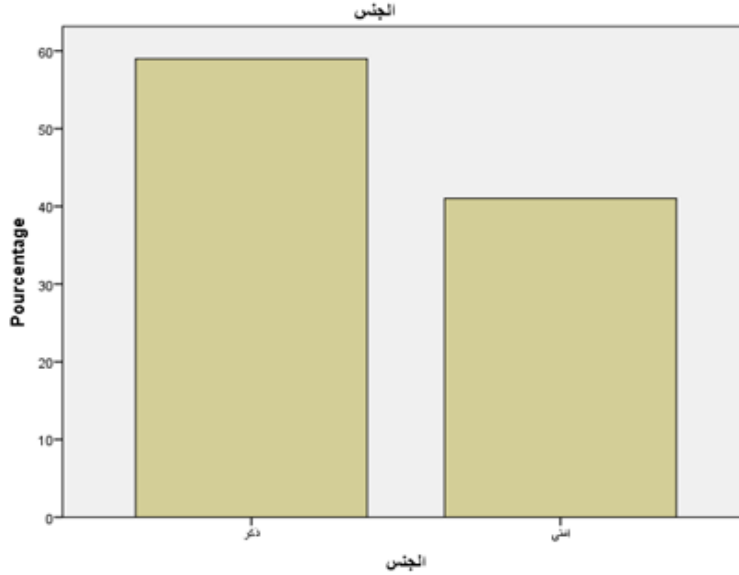
الجدول (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (N=39).

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
59	23	ذكر	الجنس
41	16	أنثى	
100	39	المجموع	
25.60	10	تقني سامي	الشهادة
15.40	6	ليسانس	
17.90	7	مهندس	
38.50	15	ماستر/ماجستير	
2.60	1	دكتوراه	
100	39	المجموع	
5.10	2	المالية والمحاسبة	مجال الوظيفة
17.90	7	الوسائل العامة	
2.60	1	الموارد البشرية	
12.80	5	الإعلام الآلي	
61.50	24	البحث	
100	39	المجموع	
5.10	2	(29-25)	العمر
35.90	14	(34-30)	
33.30	13	(39-35)	
17.90	7	(44-40)	
7.70	3	(49-45)	
100	39	المجموع	
33.30	13	(4-1)	الخبرة المهنية
41.00	16	(9-5)	
20.50	8	(10-14)	
2.60	1	(19-15)	
2.60	1	(24-20)	
100	39	المجموع	
48.70	19	(صفر دورة)	الدورات التكوينية
41.00	16	(3-1)	
10.30	4	(6-4)	
100	39	المجموع	
51.30	20	(دون ترقية)	الترقيات
48.70	19	(3-1)	
100	39	المجموع	

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1- نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من (الذكور)، حيث بلغ عددهم (23) بنسبة بلغت (59%)، في حين بلغ عدد الإناث (16)، أي بنسبة بلغت (41%)، والشكل رقم (00) يوضح ذلك.

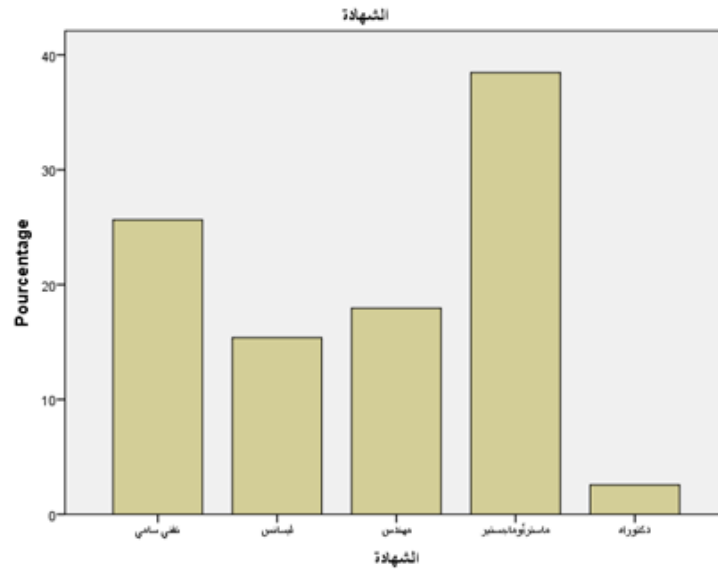
الشكل (03): مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة.



#### المصدر: مخرجات SPSS 20.0

2- الشهادة: من الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة حاملي شهادة (الماستر والماجستير) هي السائدة من بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلوا 15 فردا ما نسبته (38.5%) من إجمالي أفراد المجتمع، وأن ما نسبته (25.6%) هم من حاملي شهادة تقني سامي، أما الحاصلين على شهادة مهندس فقد مثلوا 07 أفراد أي ما نسبته (17.9%)، في حين بلغ عدد حاملي شهادة ليسانس 06 أفراد أي ما يعادل نسبة (15.4%)، بينما كان عدد الأفراد من حاملي شهادة الدكتوراه فردا واحدا أي ما نسبته (2.6%)، ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن المركز يمتلك تركيبة بشرية أغلبها من حاملي الشهادات العلمية العليا بأكثر نسبة من حاملي شهادة الماستر أو الماجستير، ويتوزع باقي أفراد المجتمع بين التقنيين والمهندسين وحاملي شهادة الليسانس مع الإشارة إلى امتلاك المركز أيضا إلى حاملي شهادة الدكتوراه ولو بنسبة أقل، وبالتالي نستنتج أن المركز يعمل على استقطاب الكوادر البشرية المميزة، وقد تفسر هذه النتائج بالطبيعة البحثية لنشاط المركز التي تتطلب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمعرفة يسهم في تحقيق أهدافه البحثية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (04): مخطط يوضح الشهادة العلمية لدى مجتمع الدراسة.

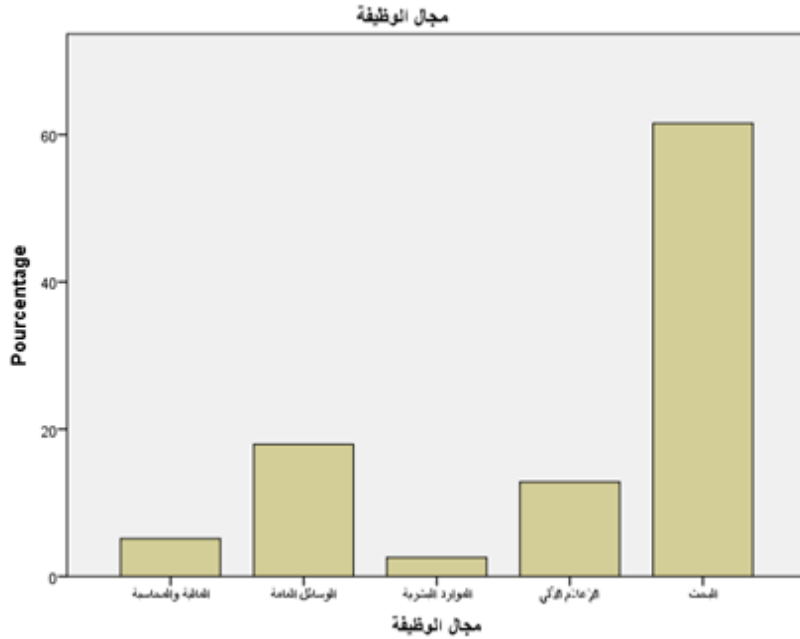


المصدر: مخرجات SPSS 20.0

3 . المجال الوظيفي: يتضح لنا من الجدول رقم (04) أن معظم أفراد المجتمع محل الدراسة هم من الملحقين بالبحث، حيث بلغ عددهم 24 فردا ونسبة (61.5%)، هذا ما يؤكد ارتكاز المركز على فئة الباحثين، وذلك لكون من مهامه الرئيسية البحث في مجال نشاطه، في حين كان عدد العاملين في مصلحة الوسائل العامة 07 أفراد أي ما نسبته (17.9%)، وبلغ عدد العاملين في مصلحة الإعلام الآلي 05 أفراد ونسبة (12.8%)، وتفسر هذه النسبة لكون امتلاك المركز لنظام معلومات يتكفل بحفظ المعطيات المتعلقة بالبحث العلمي وسهولة الولوج إليها مما يسهم في عملية التعلم والبحث والتطوير، ويساعد على التقييم المستمر، وكان عدد الأفراد العاملين في مصلحة المالية والمحاسبة فردين من المجتمع وهو ما يعادل نسبة (5.1%)، في حين بلغ عدد الافراد المنتمين لمصلحة الموارد البشرية فردا واحدا من مجتمع الدراسة أي ما نسبته (2.6%). والشكل التالي يبين ذلك.



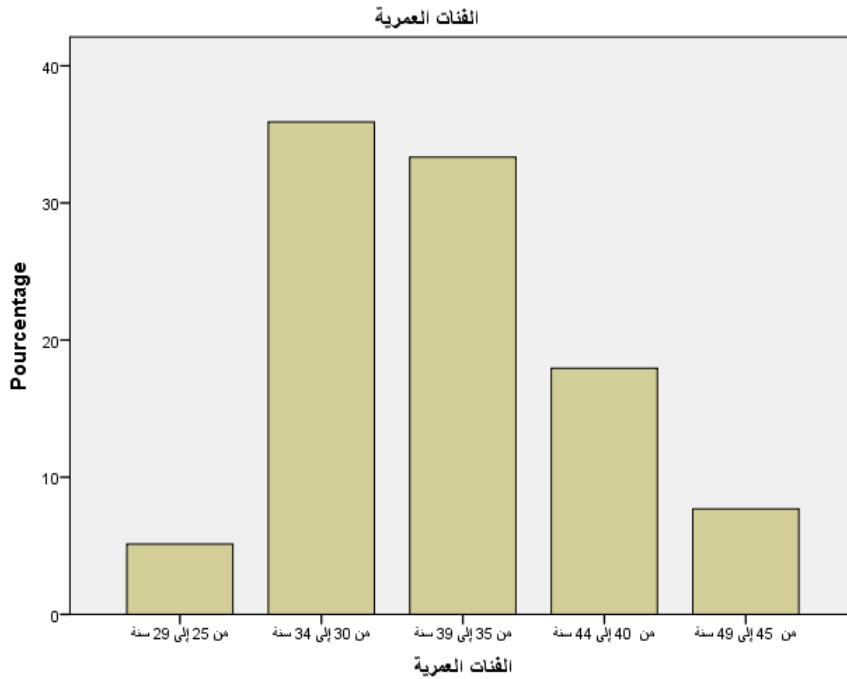
الشكل (05): مخطط يوضح مجال الوظيفة لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

4. العمر: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (30 - 34) سجل أعلى مستوى حيث بلغ 14 فردا أي بما نسبته (35.9%)، يليها عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين (35 - 39) بـ 13 فردا وبنسبة (33.3%)، وهذا ما يعني أن أغلب العاملين بالمركز تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن والجامعة بين عاملي الشباب والخبرة، بينما بلغ عدد الافراد المتراوح أعمارهم بين (40 - 44) 07 أفراد أي بنسبة (17.9%)، أما بالنسبة لفئة من (45-49) سنة فقد بلغ عددهم 03 أفراد، وأخيرا كان عدد أفراد الفئة العمرية من (25 - 29) بفردين اثنين والذي يفسر باستقطاب المركز لحاملي الشهادات العليا والذين في الغالب يكملون دراساتهم العليا بعد هذه الفئة العمرية، والشكل الموالي يوضح هذه النتائج.

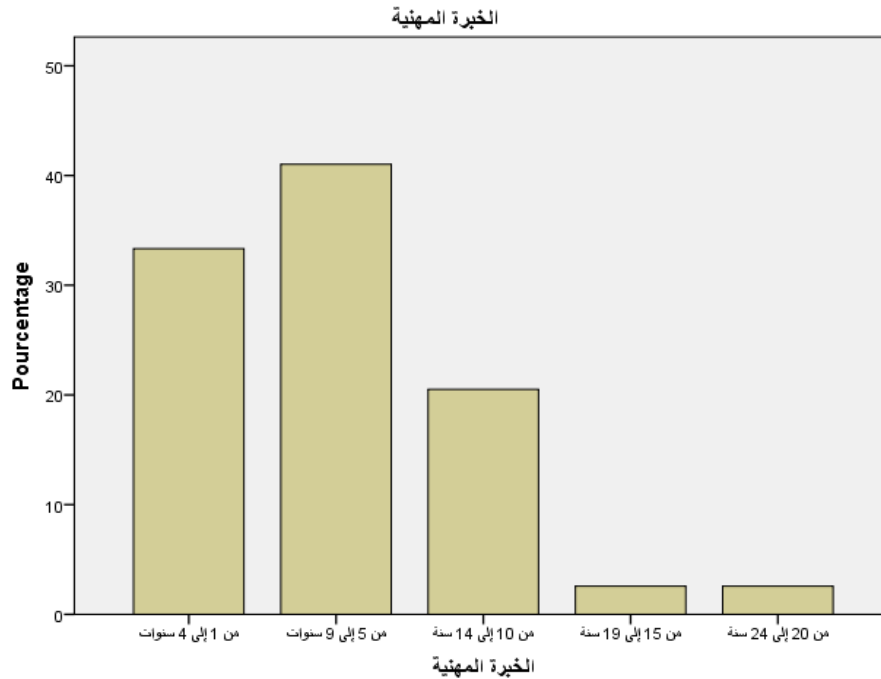
الشكل (06): مخطط يوضح الفئات العمرية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

5. عدد سنوات الخبرة المهنية. تشير النتائج من خلال الجدول (04) أن نسبة (41%) من أفراد المجتمع تمتد خبرتهم الاجمالية من (05-09) سنوات، تلتها في ذلك الفئة من (01-04) وبنسبة (33.3%)، بحيث تشكل هاتان الفئتان الغالبية من الافراد العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مما يشير إلى أن معظم الأفراد يمثلون مزيج بين قلبي الخبرة وأصحاب الخبرات، مما يؤكد حرص المركز على نقل الخبرة المكتسبة إلى أفراد الجدد من جهة ومحافظة المركز على الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءات، في حين جاءت الفئة من (10-14) في الترتيب الثالث وبنسبة معتبرة بلغت (20.5%)، مما يدعم تفسيرنا السابق لهذه النسب، بينما شكلت كل من فئة (15-19) سنة وفئة (20-24) سنة ما نسبته (2.6%) لكل منهما، وقد يفسر تدني هاتين النسبتين من ذوي الخبرة الطويلة الى ارتكاز المركز على عنصر الشباب نتيجة تبنيه مفهوم التعلم ونقل المعرفة ومن ثم توريثها للأجيال الشابة، وبالتالي يحتاج إلى الخبرات النادرة والتميزة لنقل المعارف والخبرات للأفراد والمنظمة ككل، وهذا ما يفسر ضعف نسبة هذه الفئة، والشكل رقم (00) يبين ذلك.

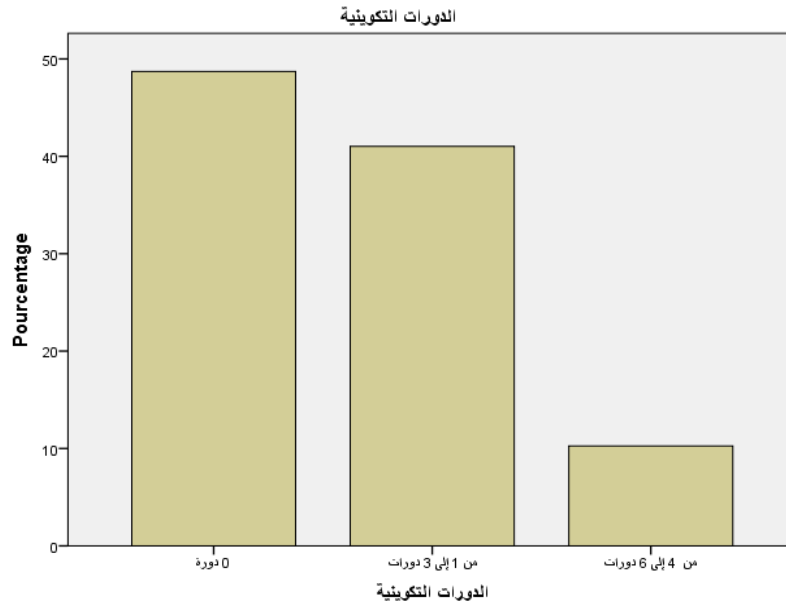
الشكل (07): مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

6. عدد الدورات التكوينية: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يشاركوا في دورات تكوينية سجل أعلى مستوى حيث بلغ 20 فردا أي بما نسبته (48.7%)، وهذا ما قد يفسر بتقصير المركز محل الدراسة في جانب التكوين أو قد يعزى ذلك لسبب أن المركز ولكونه يشرف على تنظيم الندوات العلمية، فإن الافراد العاملين هم فيه في تعلم وتكوين مستمر من خلال هذه الندوات والاحتكاك بأصحاب الخبرة والكفاءات، ثم تلتها الفئة من (01-03) دورات والبالغ عددها 16 فردا من عينة الدراسة وبنسبة (41%)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفئة من (04-06) دورات بعدد 04 أفراد من وبنسبة (10.3%)، والشكل الموالي يبين ذلك.

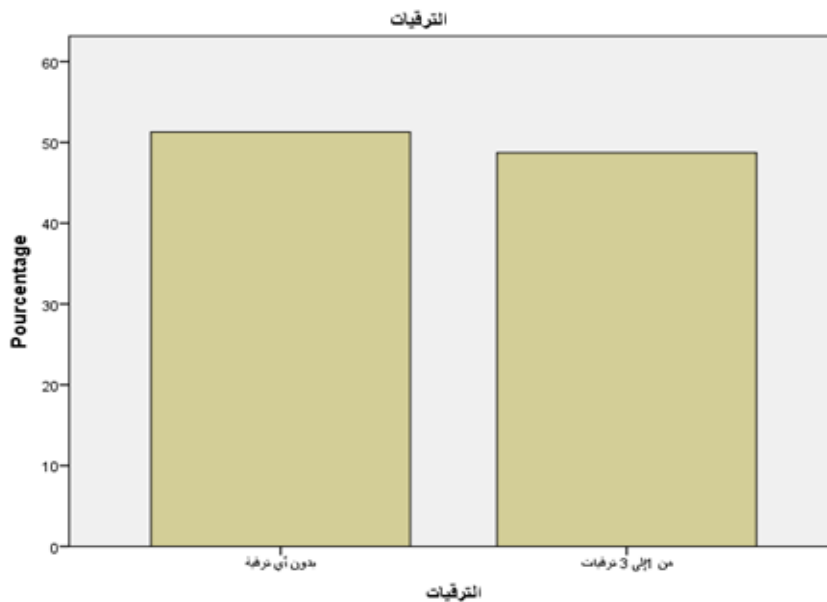
الشكل (08): مخطط يوضح عدد الدورات التكوينية لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

7. الترقيات: من الجدول رقم (04) يتضح أن عدد الافراد الذين لم تتم ترقيتهم بلغ 20 فردا من المجتمع محل الدراسة أي ما نسبته (51.3%)، وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة لعدم استفادة أفراد المجتمع من الترقيات بالنسبة العالية أيضا لفئة الافراد ذوي الخبرة القليلة والتي قدرت بـ (33.3%)، في حين كان عدد الأفراد الذين تمت ترقيتهم من (01- 03) ترقيات 19 فردا أي ما يعادل (48.7%)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الشكل (09): مخطط يوضح عدد الترقيات لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: مخرجات SPSS 20.0

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي:

جدول (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس (Likert) الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

#### أولاً: عبارات المنظمة المتعلمة.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز المنظمة المتعلمة على كل من البنية التحتية (المادية والمعنوية)، الرؤية الواضحة، التمكين، والتقييم المستمر، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (06): اتجاهات الآراء بخصوص محور بناء المنظمة المتعلمة (N=39) ..

الترتيب	اتجاه الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
3	موافق	1.22	3.62	التزام المنظمة بوضع السياسات الداعمة للتعلم.	البنية التحتية (المادية والمعنوية)
2	موافق	1.18	3.62	امتلاك المنظمة لنظام معلومات مرن وشفاف.	
1	موافق	1.24	3.64	توفير مناخ تنظيمي يساهم في تطوير قدرات العاملين.	
4	موافق	1.43	3.51	تشجيع العاملين على التعبير عن آراءهم والمناقشة بحرية.	
5	غير متأكد	1.18	3.10	إتاحة الافراد إمكانية النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات.	
2	موافق	0.93	3.49	المتوسط العام للعبارات	
5	غير متأكد	1.12	3.00	وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والاحداث.	الرؤية الواضحة
3	موافق	1.01	3.62	المساهمة الفعالة للعاملين في تحقيق الاهداف.	
1	موافق	0.88	3.95	السعي لاكتساب المعارف الجديدة.	
2	موافق	1.08	3.77	الوعي بأهمية تنمية القدرات الذاتية.	
4	موافق	1.12	3.49	إدراك العاملين لطبيعة الاستراتيجية المستهدفة.	
3	موافق	0.79	3.48	المتوسط العام للعبارات	
1	موافق	1.13	3.77	السعي لبناء فرق عمل متخصصة.	التمكين
3	موافق	1.04	3.51	تبني فلسفة تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات.	
4	غير متأكد	1.20	3.38	الايان بمدى قوة العاملين في إحداث التغييرات الملائمة.	
2	موافق	1.34	3.64	التقدير والاعتراف بمجهود العاملين.	
1	موافق	0.94	3.57	المتوسط العام للعبارات	
3	غير متأكد	1.15	2.97	استغلال ردود الافعال في معالجة الاخطاء.	التقييم المستمر
2	غير متأكد	1.41	3.28	التشجيع على الحوار والتشاور لحل المشاكل ومواجهة التحديات.	
1	موافق	1.16	3.49	استخدام الطرق العلمية الحديثة في مجالات التقييم.	
4	غير متأكد	1.06	3.24	المتوسط العام للعبارات	
	موافق	0.83	3.45	المنظمة المتعلمة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0.

#### 1- البنية التحتية المادية والمعنوية.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد البنية التحتية المادية والمعنوية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3.49) بانحراف معياري (0.93)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد البنية التحتية المادية والمعنوية أنها تشكل نسبة قبول مقبولة وبدرج موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-3.62) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.18-1.43)، ما عدا العبارة الخامسة والمعبر عنها بإتاحة الافراد إمكانية النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.10) وبانحراف معياري قدره (1.18)، وقد يفسر حالة عدم التأكد لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول هذه العبارة، إما بعدم فهم العبارة أو لحقيقة أن إدارة المركز لا تتيح إمكانية إطلاع الافراد العاملين على مختلف البيانات واقتصارها على أصحاب القرار فقط.

## 2- الرؤية الواضحة.

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد الرؤية الواضحة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدروس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48)، وبانحراف معياري (0.79) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد الرؤية الواضحة أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.49-3.95) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.88-1.12)، وكان أعلى متوسط للفقرة (السعي لاكتساب معارف جديدة) (3.95) بانحراف معياري (0.88) حيث أثنى أغلب الباحثين بأن المركز يشجع أفرادهم على اكتساب معارف جديدة، بينما كان أقل متوسط للفقرة (وجود رؤية حول مختلف القضايا والاحداث) (3.00) بانحراف معياري (1.12)، حيث يرى أفراد المجتمع أنهم غير متأكدين من وجود رؤية مشتركة بين الافراد العاملين في مختلف أقسام ومصالح المركز والادارة العليا.

## 3- التمكين.

تبين نتائج الجدول (06) أن بعد التمكين حل بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد المجتمع المستهدف، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.57) بانحراف معياري (0.94)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى توافق اتجاه الآراء حول بعد التمكين وبدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التمكين أنها تشكل قبولاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-3.77) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.04-1.34)، وهذا يدل على أن إدارة المركز محل الدراسة تدرك أهمية التمكين كأحد آليات التسيير الحديثة. أما بخصوص الفقرة (الايمان بمدى قوة العاملين في إحداث التغييرات)، كانت اتجاهات الآراء حول هذه الفقرة بدرجة عدم التأكد، وقد يكون مرد ذلك لعدم تمكن أفراد العينة محل الاستقصاء من التفسير الصحيح لهذه العبارة أو لعدم شعورهم بأن المركز يؤمن بالقدرات الذاتية للعاملين في إحداث التغيير.

## 4- التقييم المستمر.

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد التقييم المستمر جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد المجتمع محل الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.24) بانحراف معياري

(1.06)، ووفقا للمقياس المعتمد، فإن اتجاه آراء الأفراد حول هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وبدرجة عدم التأكد، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التقييم المستمر أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.49) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.15-1.41). وكان أعلى متوسط للفقرة (استخدام الطرق الحديثة في مجالات التقييم) بـ (2.73) وبانحراف معياري (1.16) التي تشير إلى أن المركز محل الدراسة يستخدم الاساليب الحديثة في مجال التقييم. وكان أقل متوسط للفقرة (استغلال ردود الافعال في معالجة الاخطاء) بـ (2.97) وبانحراف معياري (1.15) حيث يرى أفراد المجتمع محل الدراسة عدم استغلال المركز لردود الافعال المختلفة سواء داخل المركز أو من المحيط الخارجي في تصحيح الانحرافات ومعالجة الأخطاء.

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور المنظمة المتعلمة والمقدر بـ(3.45) وانحراف معياري (0.83) والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس (Likert) الخماسي، وهي الفئة التي تشير الى درجة "موافق" ومنه يمكن أن نستخلص بأن مستوى تبني المركز محل الدراسة على مبادئ المنظمة المتعلمة لدى أفراد العينة مستوى مرتفع ومقبول.

#### ثانياً: إدارة رأس المال الفكري.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى ارتكاز المركز محل الدراسة على إدارة رأس المال الفكري من خلال إدارة كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.



الجدول (07): اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة رأس المال الفكري (N=39).

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
2	موافق	0.95	3.69	السعي لاستقطاب الكفاءات المميزة.	إدارة رأس المال البشري
4	موافق	1.24	3.64	الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة.	
1	موافق	1.32	3.79	مساعدة العاملين على التعلم المستمر.	
5	موافق	1.33	3.51	تحفيز الافراد والجماعات على الاداء العالي.	
3	موافق	1.18	3.64	نشر ثقافة التفويض والثقة المتبادلة.	
1	موافق	1.02	3.65	المتوسط العام للعبارة	
4	موافق	1.14	3.41	اعتماد هياكل تنظيمية مساعدة للعمل الفردي والجماعي.	إدارة رأس المال الهيكلي
3	موافق	1.18	3.44	بناء قنوات اتصال مباشرة بين مختلف المستويات.	
2	موافق	1.19	3.69	تشجيع العاملين على الأعمال الابداعية والتطويرية.	
1	موافق	1.07	3.82	حرص المنظمة على الابتكار والتطوير وتجسيده كبراءة اختراع	
2	موافق	1.02	3.58	المتوسط العام للعبارة	
1	موافق	1.13	3.62	تعاون المنظمة مع أطراف أخرى لتحقيق إنجازات مميزة.	إدارة رأس مال العملاء
2	موافق	0.85	3.56	تجسيد آراء واقتراحات المتعامل معهم في الخدمات والعروض المقدمة.	
4	غير متأكد	1.04	3.26	ربط مستوى أداء الافراد بمدى رضا الاطراف المتعامل معها	
3	موافق	1.14	3.46	المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية.	
3	موافق	0.87	3.47	المتوسط العام للعبارة	
	موافق	0.89	3.57	إدارة رأس المال الفكري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

#### 1- إدارة رأس المال البشري.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "إدارة رأس المال البشري" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد المجتمع، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.65) وانحراف معياري (1.02)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت ما بين (3.51-3.79) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.95-1.33)، ونلاحظ أيضاً أن الفقرة (مساعدة العاملين على التعلم المستمر) حازت على أكبر متوسط حسابي قدر بـ(3.79) وانحراف معيار (1.32) مما يبين مدى اهتمام المركز بعملية تعلم الأفراد وحرصه على اكتساب المعارف الجديدة. وبالنظر إلى هذه النتائج يتبين لنا مدى فهم وإدراك المركز لأهمية إدارة رأس المال البشري وما يمثله من قيمة خاصة للمركز حيث أنه يعمل على تشجيع الباحثين المميزين، وإعطاء الحوافز للمبدعين وذلك من أجل المحافظة عليهم وكسب ولائهم، كما يعمل أيضاً على جذب واستقطاب ذوي المهارات والخبرات العالية للاستفادة منها في مجالات الإبداع والابتكار، بالإضافة

إلى تحفيزه للعاملين على الاعتماد على التجربة لاكتساب مهارات عملية وتطوير أفكار جديدة متعلقة بتحسين طرق العمل أو تقديم خدمات جديدة.

## 2- إدارة رأس المال الهيكلي.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "رأس المال الهيكلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (1.02)، ووفقا للمقياس المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد أنها ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت ما بين (3.41-3.82) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.07-1.19)، ودلالة هذه النتائج تكمن في إجماع وتوافق افراد المجتمع المستهدف على مجمل فقرات رأس المال الهيكلي، حيث سجلت العبارة (حرص المنظمة على الابتكار والتطوير وتجسيده كبراءة اختراع) أكبر متوسط حسابي ويقدر بـ(3.82) وانحراف معياري مقداره (1.07)، وقد يعود هذا التوافق بسبب طبيعة المركز البحثية، كما جاءت الفقرة (اعتماد هياكل تنظيمية مساعدة للعمل الفردي والجماعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.14).

ومما سبق نرى أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يعتمد هياكل تنظيمية مرنة تساعد على العمل الجماعي والفردي، وتسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات، مما يتيح للمركز اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، كذلك نلاحظ من خلال اتجاهات الآراء حرص المركز على تشجيع الإبداع والابتكار والعمل على امتلاك براءات الاختراع.

## 3- إدارة رأس مال العملاء.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "إدارة رأس مال العملاء" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.47) وبانحراف معياري (0.87)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات هذا البعد ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت ما بين (3.46-3.62) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.85-1.14)، ما عدا الفقرة (ربط مستوى الاداء بمدى رضا الاطراف المتعامل معها) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.04)، وقد تفسر حالة عدم التأكد هذه في إجابات الأفراد إما لعدم شعورهم بتبني المركز لهذا المعيار في تقييم أداء الافراد والمنظمة ككل أو لعدم قدرتهم على التفسير الصحيح لهذه العبارة، وبالنظر الى بعد إدارة رأس مال العملاء بشكل عام ودرجة القبول المتحصل عليها من خلال اتجاهات الآراء لأفراد المجتمع، نستطيع استخلاص أن المركز يهتم بالأطراف المتعامل معها و يعمل على تبادل المعلومات معها لفتح آفاق بحثية جديدة ويولي اهتماما لتطوير علاقاته معهم من خلال تقديم أفضل الخدمات والاهتمام بحاجاتهم والسعي دائما لكسب المتعاملين الجدد. ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور إدارة رأس المال الفكري والمقدر بـ(3.57) وانحراف معياري (0.89)، يعبر عن توافق أفراد مجتمع الدراسة حول المتغير إدارة رأس المال الفكري في المنظمة، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي الى الفئة (4.19-3.40) حسب مقياس (Likert) الخماسي، وهي الفئة التي

تشير الى درجة "موافق" ومنه يمكن أن نستخلص بأن مستوى ارتكاز المركز محل الدراسة على إدارة رأس المال الفكري مستوى مرتفع ومقبول.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمنظمة المتعلمة أو إدارة رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة (0.05).

### الجدول رقم (08): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط (N= 30)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	20.053	1	20.053	115.204	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	6.440	37	0.174		
الإجمالي	26.493	38			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.560	0.278	2.015	0.051	
رأس المال الفكري	0.810	0.075	10.733	0,000	

معامل الارتباط: (R=0.87) ، معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0,76)، المتغير التابع: المنظمة المتعلمة .

### من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول (08) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (115.204) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال الفكري في بناء المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.87) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.76) وهذا يعني أن (76%)

من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إدارة رأس المال الفكري) والباقي (24%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.733) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد دور لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة" ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة (0.05)

#### الجدول رقم (09): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط (N= 30)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	17.577	1	17.577	72.944	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	8.916	37	0.241		
الإجمالي	26.493	38			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة Sig	الثابت
رأس المال البشري	0.666	0.078	8.541	0,000	
معامل الارتباط: (R=0.81)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.66)، المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.					

#### من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (72.944) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال البشري في بناء المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.81) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.66) وهذا يعني أن (66%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إدارة رأس المال البشري) والباقي (34%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة رأس المال البشري وبناء المنظمة المتعلمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.541) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) . وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد دور لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة"

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (10): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط (N= 30)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	17.442	1	17.442	71.297	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	9.051	37	0.245		
الإجمالي	26.493	38			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة sig	
الثابت	1.084	0.291	3.718	0.001	
رأس المال الهيكلي	0.660	0.078	8.444	0,000	

معامل الارتباط: (R=0.81)، معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0.66)، المتغير التابع: المنظمة المتعلمة .

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (71.297) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.81) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.65) وهذا يعني أن (65%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إدارة رأس المال البشري) والباقي (35%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة رأس المال الهيكلي وبناء المنظمة المتعلمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.44) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد دور لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة"

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (11): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط (N= 30)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	15.711	1	15.711	53.911	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	10.782	37	0.291		
الإجمالي	26.493	38			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة sig	
الثابت	0.910	0.357	2.551	0,015	
رأس مال العملاء	0.732	0.100	7.342	0,000	

معامل الارتباط: (R=0.77)، معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0.59)، المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (53.911)، وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والتمثل في إدارة رأس مال العملاء في بناء المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.77) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي نسبياً بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.59) وهذا يعني أن (59%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (إدارة رأس مال العملاء) والباقي (41%) يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة رأس المال للعملاء وبناء المنظمة المتعلمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.342) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على: أنه "يوجد دور لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة"

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو معنوي لإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، والذي فسر بوجود دور معنوي لأبعاد إدارة رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعده وبين المتغير التابع وحسب، الفرضيات الفرعية:

### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الاحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد دور معنوي لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة (حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة)، أي أن المنظمة محل الدراسة تعي أهمية إدارة رأس المال البشري وتعمل على إدارته عن طريق محاولة تشجيع الأفراد العاملين على التعلم المستمر من جهة ومن جهة أخرى السعي لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، والحفاظ عليهم، ومحاولة ترسيخ ثقافة تفويض السلطة وخلق مناخ عمل يغلب عليه طابع الثقة المتبادلة.

### ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أفرت بوجود دور معنوي لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة، يفسر ذلك أن المركز محل الدراسة يحرص على تشجيع الإبداع والابتكار وتجسيد البحوث على أساس الحصول على براءة الاختراع، كما يعمل جاهداً على تسهيل عملية الاتصال باعتماده هيكل تنظيمي مرن يدعم العمل الجماعي والفردى، وهذا ما أكدته كذلك اتجاهات آراء المستجوبين، فكان هناك شبه توافق بين أفراد مجتمع الدراسة حول هذا التوجه الذي يعمل المركز على تبنيه.

### ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أكدت الاختبارات الاحصائية على وجود دور معنوي لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة، ويفسر وجود هذا الدور بتشارك المنظمة مع منظمات أخرى في العمل على تحقيق بعض الانجازات المهمة، مع محاولة المركز تجسيد آراء واقتراحات الاطراف المتعامل في العروض والخدمات المقدمة لهم ومن خلال كل هذه السلوكيات والتي نراها موجودة وقائمة داخل المنظمة مما يدل على أن هناك وعي من طرف القائمين على المركز في إدارة رأس مال العملاء واقتناعهم بالدور الذي يسهم به في بناء المنظمة المتعلمة، وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع وبالنظر إلى العلاقة المفسرة من خلال الاختبارات الإحصائية، بين مختلف الأبعاد المكونة لرأس المال الفكري، ومستوى تبني المركز لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة نستطيع استخلاص أن لإدارة رأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة "مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي بسكرة).

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول الى منظمة متعلمة بمجمل المواصفات.

### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آراهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات بناء المنظمة المتعلمة وفي ما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالاتي:

- الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة الشباب، ونسبة الذكور تغلب فئة الاناث وهذا ما قد يعتبر انعكاسا لطبيعة المركز البحثية والتي تتطلب التواجد الدائم لباحثيه وإطاراته في الميدان لإجراء البحوث والذي ربما قد يعيق عمل المرأة فيه، أما من الناحية العمرية لأفراد المجتمع فكانت مزيج بين الشباب والكهول، وبنسبة ضئيلة سجلت في فئة كبار السن نسبيا.

- أن غالبية العاملين في المركز محل الدراسة هم من حاملي الشهادات العليا والباحثين، وهذا ما نعتبره عنصرا ايجابيا جدا، قد يدعم وبشكل كبير قدرة المركز على إدارة رأس ماله الفكري والذي بدوره، يسهم في مركز متعلم يمتلك جميع مقومات المنظمات المعاصرة، كما نلاحظ أن جانب التكوين يكاد يكون منعما حسب تحليل نتائج المستجوبين، فالنسبة عالية من إجابات الأفراد تؤكد ضعف جانب التكوين في المنظمة.

- أن أغلب الأفراد المستجوبين لم تتم ترقيتهم وحتى بالنسبة للفئة التي استفادت من الترقيات ومن خلال إجاباتهم لم تزيد عدد ترقياتهم عن ثلاثة ترقيات.

- إن المنظمة محل الدراسة تعمل على ترسيخ متطلبات بناء المنظمة المتعلمة، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، كذلك بالنسبة لتوافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري.

- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، إدارة رأس مال العملاء) وبين المتغير التابع بناء المنظمة المتعلمة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري، والهيكلي ورأس مال العملاء، في بناء المنظمة المتعلمة، كما أظهرت أيضا وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري ككل في بناء المنظمة المتعلمة.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الاحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

- تشجيع الأفراد العاملين على التعبير عن آراءهم والمناقشة بحرية، وإتاحة لهم إمكانية النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات، مما قد يسهم في يقظة المركز والرفع من قدراته البحثية والابتكارية، وتكريس المتطلبات المساعدة على بناء المنظمة متعلمة.

- العمل على محاولة إيجاد رؤية مشتركة بين الافراد العاملين فيما بينهم من جهة، وبين مختلف المستويات في المركز، وذلك من اجل الالتفاف حول هذه الرؤية والعمل على تحقيقها، من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة والتي تحقق غرض المركز والافراد معا.

- إعادة النظر في سياسة التحفيز سواء المادي أو المعنوي التي ينتهجها المركز اتجاه الافراد العاملين وإعطاءها الاهتمام الاكبر، وذلك بغية تشجيعهم على المبادرة وبذل الجهود وإعطاء كل ما لديهم من معارف وخبرات، من أجل الوصول الى الاداء العالي.



- ضرورة إيجاد آليات واضحة وشفافة لتقييم أداء الافراد، ومحاولة ربط مستوى الاداء بمدى رضا الاطراف المتعامل التي يتعامل معها المركز.

- العمل على استغلال ردود الافعال والتغذية المرتدة في معالجة الاخطاء وتصحيح الانحرافات المسجلة من خلال التقييم المستمر.

### خلاصة الفصل.

إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى توافر مقومات بناء المنظمة المتعلمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" (بسكرة) من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المفترضة في النموذج. في المركز محل الدراسة، وذلك عبر ابراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل المنظمة والحث على دعمها، لما تسهم به في بناء المنظمة المتعلمة، والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الاحصائية متوسطة نسبيا، من اجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار، كذلك تعمدنا تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم عملية إدارة رأس المال الفكري، وتعزز في نفس الوقت مبادئ بناء المنظمة المتعلمة.

## الخاتمة

في مجمل ما تطرقت إليه هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، ومع تزايد الاهتمام بمفهوم الاصول غير الملموسة وبروز مصطلح الموجودات الفكرية، حيث تغيرت النظرة من اعتماد المنظمات على رأس المال المادي في تحقيق الربحية، الى نظرة جديدة معاصرة مواكبة للتغيرات المتسارعة التي اصبحت تتميز بها بيئة الاعمال، الا وهي رأس المال الفكري والذي أجمع الكثير من الباحثين في مجال الاختصاص على أنه يعتمد على ثلاثة مكونات رئيسية وهي ما يسمى بالرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي(العلاء)، حيث أن إدارة هذه المكونات صارت تمثل جوهر العملية الادارية وغاية كل المنظمات. كما أن مفهوم المنظمة المتعلمة لقي في الآونة الاخيرة رواجاً منقطع النظير وذلك لما يحمله من دلالات بأنه شرط لتحقيق القيمة وتفوق المنظمات في كل المجالات سواء كانت سلع أو خدمات.

وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة وإيجاد الدور الذي تساهم به عملية إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، والتي توصلت الى مجموعة من النتائج والحقائق التي تعبر عن واقع تبني المركز بصفته منظمة بحثية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وحقيقة أن المركز يقوم بإدارة رأس ماله الفكري مع إدراكه التام بحقيقة إسهام هذا الاخير في التأسيس لبناء مركز متعلم.

لقد أظهرت النتائج المترتبة عن هذا البحث أن المركز محل الدراسة تتوفر لديه متطلبات المنظمة المتعلمة حيث دلت جميع النتائج على توافر الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، وتفسر هذه النتائج بان المركز يعد منظمة متعلمة، كم أشارت النتائج ايضا الى درجة مقبولة لتوافر ابعاد إدارة رأس المال الفكري، حيث تعتبر هذه النتائج دلالة واضحة على ان المركز يدرك ويعمل على إدارة رأس ماله الفكري.

وأشارت النتائج ايضا الى أن هناك دور لكل لإدارة رأس المال البشري والهيكلية وإدارة رأس مال العلاء في بناء المنظمة المتعلمة، وبالتالي نستطيع القول أن وبناء على النتائج المتحصل عيها بأن "هناك دور للإدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة" في المركز محل الدراسة.

إن هذه الدراسة التي أجريت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة "عمر البرناوي" بسكرة، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية، والتي نتمنى ان تكون قد اسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية بعض الاساليب الادارية، والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المنظمات المحلية، قصد المساهمة في النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات والرفع من قدرتها التنافسية.

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. اكرم سالم الجنابي (2013)، ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى.
2. عمر احمد همشري (2013)، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
3. محمد عبده حافظ (2011)، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
4. احسن دهش جلاب (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
5. راوية حسن (2011)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
6. نجم عبود نجم (2010)، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن.
7. سعد علي العنزي واحمد علي صالح (2009)، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن.
8. هاني محمد السعيد، (2008)، رأس المال الفكري انطلاقة معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
9. نجم عبود نجم، (2008)، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، الاردن.

## المقالات:

10. حنين شلال ابراهيم العزاوي، (2014)، تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 76 ، جامعة بغداد، العراق.
11. فائق جواد كاظم،(2014)، دور راس المال الفكري في تعزيز الاداء المالي، دراسة ميدانية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20 العدد 78 ،جامعة بغداد، العراق.
12. محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 09 العدد 01 ، جامعة اربد، الاردن.
13. صالح ابراهيم يونس الشعباني وسالم خليل العنزي، (2013)، دور المعلومات الكفوية لراس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 95، جامعة الموصل، العراق.
14. محمد عبد الوهاب العزاوي (2013)، اثر ابعاد راس المال الفكري في السلوك الابداعي للعاملين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 94، جامعة الموصل، العراق.
15. عاطف جابر طه عبد الرحيم (2013)، اثر ادارة راس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة دراسات ادارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة البصرة ، العراق.
16. ابو القاسم حمدي، (2013)، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

- 
17. حمادي عبلة،(2013)، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة تخرج  
ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند الحاج، الجزائر.
18. ابو القاسم حمدي، (2013)، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل  
الاقتصاد المبني على المعرفة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
19. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و ايناس خضير عباس،(2013)، دور راس المال الفكري  
في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،  
المجلد 18 العدد 69 ،جامعة بغداد، العراق.
20. د. حامد كريم الحمداوي،(2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل  
تبني مفهوم راس المال الفكري، دراسة ميدانية، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والادارية،  
المجلد 09 العدد 27،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
21. صلاح مهدي الكواز،(2013)، اشكالية تكيف المبادئ والمفاهيم المحاسبية للقياس  
والافصاح عن راس المال المعرفي والحلول المقترحة، دراسة ميدانية، مجلة الادارة والاقتصاد،  
جامعة كربلاء، العراق.
22. عادل احمد محمد الشلفان (2012)، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، المجلة  
الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 8، العدد 01، جامعة اربد، الاردن.
23. عاطف العدوان وسحر سليمان (2012)، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع  
المنظمي، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 39 العدد 02 ، جامعة البلقاء الاردن.
24. خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم (2012)، اثر تنمية راس المال الفكري في فاعلية نظم  
المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، مجلة دراسات ادارية ، المجلد  
05، العدد 09، جامعة البصرة ، العراق.

- 
25. د. صلاح عبد القادر، (2012)، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق.
26. رياض بن صوشة ونادية خريف (2011)، اهمية ادارة راس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية وفي الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
27. سناء مسودة (2011)، مدى توفر متطلبات راس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها، مجلة جامعة النجاح للعلوم للأبحاث(العلوم الانسانية)، المجلد 25، العدد 3، جامعة اربد، الاردن.
28. فاضل جميل طاهر، (2011)، اثر ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 17 العدد 64، جامعة بغداد، العراق.
29. مصطفى رجب علي شعبان، (2011)، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة غزة الاسلامية، فلسطين.
30. أ.د. الهلالي الشرييني الهلالي، (2011)، ادارة راس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر.
31. كامل الحواجزة (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 06، العدد 01، الاردن.
32. محمود مفضي الكساسبة وآخرون، (2010)، دور و وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، دراسة حالة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 06 العدد 01، اربد، الاردن.

33. د. محمد علي الروسان و د. محمود محمد العجلوني،(2010)، اثر راس المال الفكري في

الابداع في المصارف الاردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، المجلد 26 العدد 02، دمشق، سوريا.

34. د. أسامة عبد المنعم ود. عبد الوهاب المطارنة،(2009)، راس المال الفكري واثره على

الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية،

العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر.

35. سعد عبد الكريم الساكني،(2008)، الراس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين

في قياسه، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18 ، جامعة بغداد، العراق.

36. جهاد صياح بني هاني، (2007)، اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات

الصناعية ، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 03 العدد 04، جامعة

اريد، الاردن.

37. ميسون عبد الله احمد،(2007)، مكونات راس المال الفكري وتأثيرها في نجاح اعادة

هندسة عمليات المنظمة، دراسة استطلاعية، مجلة بحوث المستقبلية، العدد 19، جامعة

الموصل، العراق.

### المداخلات:

38. زدوري أسماء،(2011)، ادارة راس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات

الحديثة، مداخلة، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال

العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

---

39. بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، (2011)، الاستثمار في راس المال البشري واثره على

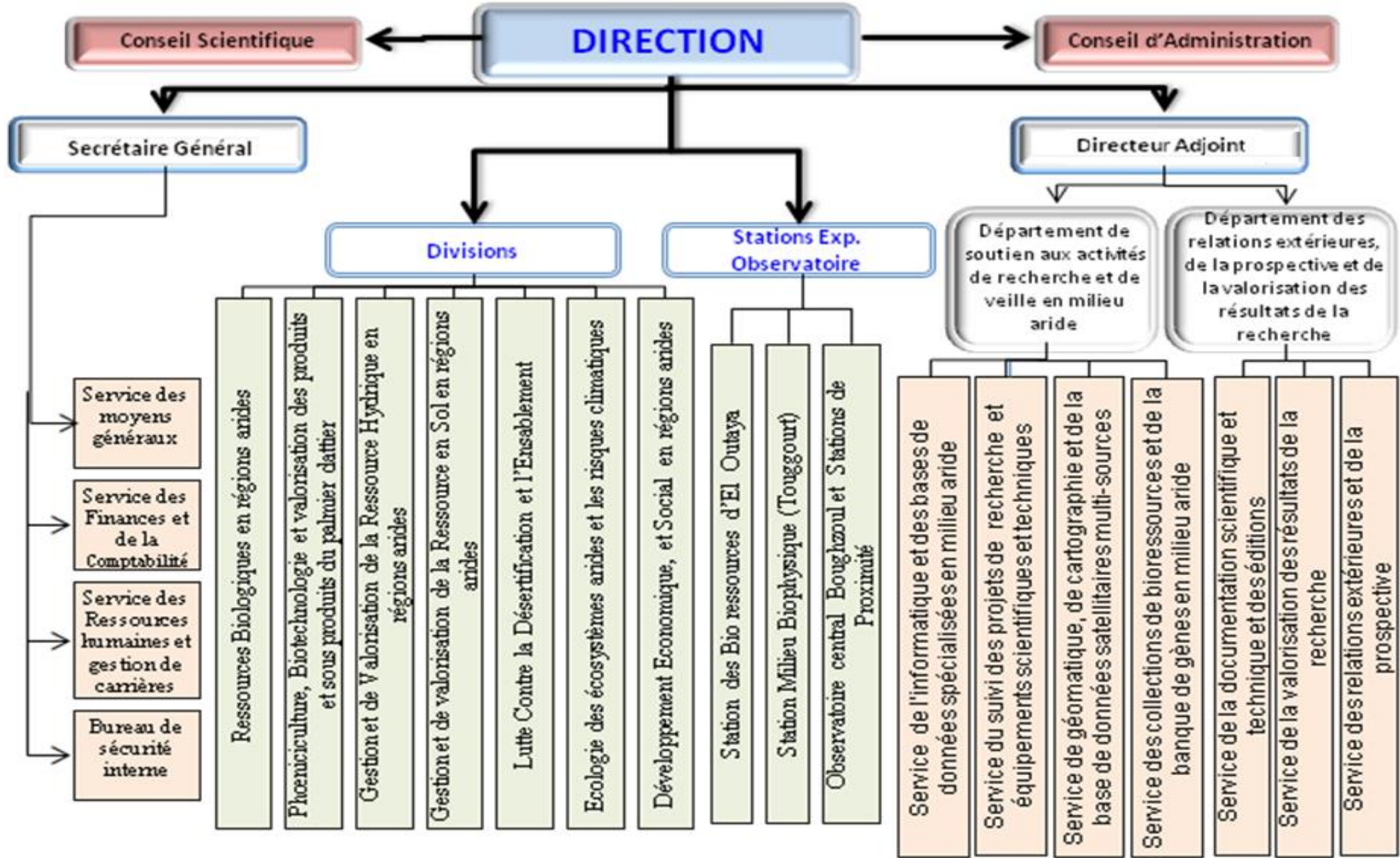
ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة، ، مداخلة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف،

الجزائر.



الملاحق

الهيكـل التنظيمي لمنظمة (CRSTRA)



## جامعة بسكرة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

السنة الثانية (ماستر): موارد بشرية "مجال LMD"

## استبيان بحث

حول دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة

(موجه لإطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة )

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات "إطارات وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA) بسكرة حول دور إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء) في بناء المنظمة المتعلمة.

علما أننا نعني برأس المال الفكري "رأس المال الذي يتم الحصول عليه من خلال ثلاث مكونات وهي رأس المال البشري، رأس مال العملاء ورأس المال الهيكلي، حيث يمثل الأول خزان المعرفة ومهارات العاملين في المنظمة، أما الثاني فيتمثل في القيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصادقية أو السمعة، أي التي تتحقق من البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة مضافة، أما رأس المال الهيكلي فيعبر عنه بنظام المعلومات، والثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم وجميع أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمة. أما بالنسبة للمنظمة المتعلمة فيقصد بها "تلك المنظمات التي تتضمن أفراد يزيدون بشكل مستمر من قابليتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلا، المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجديد والمنفتح، المنظمات التي يسود فيها الطموح الجماعي، والمنظمات التي يتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة".

الطالب/ فتحي مباركي

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة الدراسة المستهدفة في إطار هذا البحث، حتى يمكن تفسير، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (v) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
الشهادة:	تقني سامي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	مهندس <input type="checkbox"/>	ماستر/ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>
مجال الوظيفة	المالية والمحاسبة <input type="checkbox"/>	الوسائل العامة <input type="checkbox"/>	الموارد البشرية <input type="checkbox"/>	الإعلام الآلي <input type="checkbox"/>	البحث <input type="checkbox"/>
العمر: ....	عدد سنوات الخبرة المهنية: ..... عدد الدورات التكوينية: ..... عدد الترقيات: .....				

**القسم الثاني: المنظمة المتعلمة.**

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية ارتكاز المنظمة المتعلمة على كل من البنية التحتية، الرؤية الواضحة، التمكين، والتقييم المستمر، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
يرتكز بناء المنظمة المتعلمة على البنية التحتية (المادية والمعنوية) من خلال ما يلي:						
01	التزام المنظمة بوضع السياسات الداعمة للتعلم.					
02	امتلاك المنظمة لنظام معلومات مرن وشفاف.					
03	توفير مناخ تنظيمي يساهم في تطوير قدرات العاملين.					
04	تشجيع العاملين على التعبير عن آراءهم والمناقشة بحرية.					
05	إتاحة الافراد إمكانية النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات.					
يرتكز بناء المنظمة المتعلمة على الرؤية الواضحة من خلال ما يلي:						
06	وجود رؤية مشتركة حول مختلف القضايا والاحداث.					
07	المساهمة الفعالة للعاملين في تحقيق الاهداف.					
08	السعي لاكتساب المعارف الجديدة.					
09	الوعي بأهمية تنمية القدرات الذاتية.					
10	إدراك العاملين لطبيعة الاستراتيجية المستهدفة.					
يرتكز بناء المنظمة المتعلمة على التمكين من خلال ما يلي:						
11	السعي لبناء فرق عمل متخصصة.					
12	تبني فلسفة تفويض السلطة وتحمل المسؤوليات.					
13	الايمان بمدى قوة العاملين في إحداث التغييرات الملائمة.					
14	التقدير والاعتراف بمجهود العاملين.					
يرتكز بناء المنظمة المتعلمة على التقييم المستمر من خلال ما يلي:						
15	استغلال ردود الافعال في معالجة الاخطاء.					
16	التشجيع على الحوار والتشاور لحل المشاكل ومواجهة التحديات.					
17	استخدام الطرق العلمية والحديثة في مجالات التقييم.					

القسم الثالث: رأس المال الفكري.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور إدارة رأس المال الفكري بأبعده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس مال العملاء) في بناء المنظمة المتعلمة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		تماماً	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق تماماً
<b>إدارة رأس المال البشري دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ما يلي:</b>						
18	السعي لاستقطاب الكفاءات المميزة.					
19	الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة.					
20	مساعدة العاملين على التعلم المستمر.					
21	تحفيز الأفراد والجماعات على الأداء العالي.					
22	نشر ثقافة التفويض والثقة المتبادلة.					
<b>إدارة رأس المال الهيكلية دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ما يلي:</b>						
23	اعتماد هياكل تنظيمية مساعدة للعمل الفردي والجماعي.					
24	بناء قنوات اتصال مباشرة بين مختلف المستويات.					
25	تشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية والتطويرية.					
26	حرص المنظمة على الابتكار والتطوير وتجسيده كبراءة اختراع.					
<b>إدارة رأس مال العملاء دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ما يلي:</b>						
27	تعاون المنظمة مع أطراف أخرى لتحقيق إنجازات مميزة.					
28	تجسيد آراء واقتراحات المتعامل معهم في الخدمات والعروض المقدمة.					
29	ربط مستوى أداء الأفراد بمدى رضا الاطراف المتعامل معها.					
30	المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية.					

وشكراً على حسن تعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذه الدراسة.