

رقم القيد:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
جامعة عين تموشنت  
Université Ain Témouchent



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مخبر: الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية

## أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية  
من اعداد الطالبة: لعرج مجاهد حفيظة

### العنوان

إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة  
-دراسة حالة -

ناقشت علنا، بتاريخ: / / ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكون من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
د. زدون جمال	أستاذ	رئيساً	جامعة عين تموشنت
د. عشوي نصرالدين	أستاذ	مقرراً	جامعة مستغانم
د. كويد سفيان	أستاذ	ممتحناً	جامعة تلمسان
د. أوكدان سناء	أستاذة محاضرة أ	ممتحناً	جامعة عين تموشنت
د. وهراني عبد الكريم	استاذ محاضر أ	ممتحناً	جامعة عين تموشنت
د. حابي عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	ممتحناً	جامعة تلمسان

السنة الجامعية: 2024/2023

## المخلص

جاءت هذه الدراسة للبحث في دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد اشتملت على ثلاث فصول نظرية تناولت أهم المفاهيم والنظريات والنماذج الخاصة بمتغيري الدراسة (رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة) والعلاقة بينهما، أما الفصل التطبيقي فقد أخذت مؤسسة موبيليس كعينة مع التركيز على المديرية الجهوية لناحية الشلف، تم الاستعانة في ذلك بأسلوب الاستبانة،

وبعد اختبار الفرضيات بشقيها الرئيسي والفرعي توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لكل من متغير رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة ولمتغير المنظمة المتعلمة بأبعاده السبعة في مؤسسة موبيليس، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة أثر لرأس المال الفكري (بأبعاده الثلاثة) في التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، ومن جهة أخرى نفت وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الوظيفية على مستوى مؤسسة موبيليس.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، التعليم التنظيمي، التعلم المستمر، العمل الجماعي.

## **Abstract**

This study aimed to investigate the role of intellectual capital dimensions in the transition towards the concept of the learning organization. It consisted of three theoretical chapters that addressed the most important concepts, theories, and models related to the study variables (intellectual capital and the learning organization) and their relationship. The empirical chapter focused on Mobilis organization, specifically on the regional directorate of Chlef.

After testing the main and sub-hypotheses, the study found a high level of both intellectual capital dimensions and learning organization dimensions in Mobilis organization. The study demonstrated a significant impact relationship of intellectual capital (with its three dimensions) on the transition from a traditional organization to a learning organization, while also denying the presence of statistically significant differences attributed to functional variables at the level of Mobilis organization.

**Keywords:** Learning organization, intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, organizational learning, continuous learning, teamwork.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح أبي رحمة الله  
عليه

إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى من شجعتني على مواصلة مسيرتي العلمية  
وكان دائما و أبدا إلى جانبي رفيق الدرب: زوجي  
الكريم حفظه الله ورعاه و أدامه في أعلى المراتب  
التي تليق بمقامه.

إلى أبنائي قرة عيني: لقمان و جمانتا.... ليكونوا  
ذخرا و فخرا لنا و لوطنهم.

إلى أخي و أخواتي و أبنائهم كل باسمه الخاص،  
حفظهم الله و سدد خطاهم.

إلى كل من دعمني و شجعتني و لو بكلمة طيبة.

# التشكرات

الحمد لله الذي بعث فينا محمدا صلى الله عليه و سلم هاديا و بشيرا و صلى الله على من ختم به الرسل و أوضح به السبل محمد المصطفى و أمينه المجتبي.

الشكر الأول موصول لله عز و جل على توفيقه لنا لإتمام هذه الرسالة.

أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف عشوي نصر الدين الذي لم يدخر جهدا للنصح و التوجيه و تصويب العمل و صبره جزاه الله كل خير.

الشكر موصول أيضا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على كل الجهود المبذولة في سبيل مناقشة هذا العمل و تقييمه و تصويبه و إثرائه.

كما لا أنسى كل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، خاصة أساتذة جامعة جيجل و الشلف، أسأل الله لهم التوفيق و السداد.

تحية تقدير و عرفان لمسؤولي و موظفي مؤسسة موبيليس الجهوية بولاية الشلف.

	الملخص
	الإهداء
	التشكرات
(VI-I)	فهرس المحتوى
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
(أ-ض)	المقدمة العامة
<b>01</b>	<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة كمدخل لبناء رأس المال الفكري في المنظمة</b>
03	1. مدخل إلى المعرفة
03	1.1 مفهوم المعرفة
03	1.1.1 تعريف المعرفة ونشأتها اللغوية والاصطلاحية
06	1.1.2 خصائص المعرفة
07	1.1.3 المعرفة ومقارنتها ببعض المصطلحات ذات الصلة
12	2.1 أنواع (أصناف) المعرفة
13	2.1.1 المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة
13	2.2.1 المعرفة الذاتية والمعرفة الخارجية
14	2.1.3 المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية
14	2.2.4 معرفة "الكيفية، العلة، المعلومة، المختصين
15	3.1 أهداف وأهمية المعرفة
15	3.1.1 أهداف المعرفة
15	3.2.1 أهمية المعرفة
18	4.1 قواعد المعرفة وقياسها
18	4.1.1 قواعد المعرفة
20	4.2.1 نسبية المعرفة وقياسها
21	2. إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة
21	2.1 إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة
24	2.2 نشأة مفهوم إدارة المعرفة
24	2.2.1 نشأة إدارة المعرفة
25	2.2.2 تعريف إدارة المعرفة
27	2.2.3 خصائص ومميزات إدارة المعرفة
28	2.2.4 المقارنة بين الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد القائم على المعرفة
29	3.2 أهمية ومبادئ إدارة المعرفة
29	3.2.1 أهمية إدارة المعرفة
31	3.2.2 مبادئ إدارة المعرفة
33	4.2 مجالات ومستويات إدارة المعرفة
33	4.2.1 مجالات إدارة المعرفة
34	4.2.2 مستويات إدارة المعرفة
35	5.2 البنى التكنولوجية التحية لإدارة المعرفة
35	5.2.1 الأجهزة المستخدمة في نظم إدارة المعرفة

35	2. 5. 2. البرمجيات وبناء قواعد المعرفة
36	2. 5. 3. الاتصالات عن بعد والشبكات
37	3. دور إدارة المعرفة في المنظمات
37	3. 1. أثر إدارة المعرفة على العاملين
38	3. 2. أثر إدارة المعرفة على العمليات
39	3. 3. أثر إدارة المعرفة على المنتج
40	3. 4. أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي
40	3. 5. إدارة المعرفة وتكوين رأس المال الفكري
42	خلاصة الفصل الأول
43	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري</b>
45	1. رأس المال الفكري، النشأة والمفهوم وعلاقته برأس المال المادي
45	1. 1. نشأة مصطلح رأس المال الفكري
47	1. 2. تحديد المصطلح المستخدم
48	1. 3. مفهوم رأس المال الفكري
48	1. 3. 1. تعريف رأس المال الفكري
52	1. 3. 2. خصائص رأس المال الفكري
53	1. 4. علاقة رأس المال الفكري بالرأس المال المادي
54	2. أهمية رأس المال الفكري
56	3. مكونات رأس المال الفكري وآلية التفاعل بينها
56	3. 1. مكونات رأس المال الفكري
58	3. 1. 1. رأس المال البشري
62	3. 1. 2. رأس المال الهيكلي
63	3. 1. 3. رأس المال العلاقتي (الزبوني)
64	3. 2. آلية التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري
67	4. أدوار رأس المال الفكري
67	4. 1. التصنيف الأول
67	4. 2. التصنيف الثاني
69	5. قياس رأس المال الفكري
70	5. 1. أهمية قياس رأس المال الفكري
72	5. 2. صعوبات قياس رأس المال الفكري
73	5. 3. مستويات قياس رأس المال الفكري
73	5. 3. 1. تصنيف فان بوران (Van Buren)
74	5. 3. 2. تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ((ASTD)
75	5. 4. نماذج قياس رأس المال الفكري
75	5. 4. 1. نماذج القيمة السوقية
78	5. 4. 2. نموذج ملاح سكانديا Skandia Navigator
83	5. 4. 3. نموذج بطاقات النقاط المتوازنة Balance Scorecard
88	5. 4. 4. نموذج مراقب الموجودات غير الملموسة Intangible Assets Monitor

89	5. 4. 5. نموذج تميز الأعمال Business Excellence Model
92	خلاصة الفصل
94	<b>الفصل الثالث: المنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها</b>
95	1. التعلم والتعلم التنظيمي (المفاهيم والأساسيات)
95	1.1.1 مدخل إلى التعلم
95	1.1.1.1 مفهوم التعلم
98	1.1.1.2 أشكال التعلم
99	1.2.1 مفهوم التعلم التنظيمي
100	1.2.1.1 تعريف التعلم التنظيمي
102	1.2.2: خصائص التعلم التنظيمي
103	1.2.3. أنواع التعلم التنظيمي، وحلقات التعلم
106	1.3. أهمية التعلم التنظيمي
107	1.4.1 ركائز التعلم التنظيمي وأبعاده
107	1.4.1.1 ركائز التعلم التنظيمي
108	1.4.1.2 أبعاد التعلم التنظيمي
109	2. التعلم التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم
110	1.2.1. علاقته بإدارة المعرفة
111	2.2. التعلم التنظيمي وإلغاء التعلم التنظيمي
112	3. مدخل إلى المنظمة المتعلمة
112	1.3.1 مفهوم المنظمة المتعلمة
113	1.3.1.1 المنظمة المتعلمة، النشأة والتطور
114	1.3.1.2 تعريف المنظمة المتعلمة
117	1.3.1.3 أبعاد المنظمة المتعلمة
122	1.3.1.4 خصائص المنظمة المتعلمة
123	2.3. مقارنة بين المنظمة المتعلمة وبعض المفاهيم
124	2.3.1.1 المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
124	2.3.1.2 المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
125	2.3.1.3 المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة
126	4. رأس المال لفكري ونماذج التحول إلى المنظمات المتعلمة
127	1.4.1. نظريات ونماذج المنظمة المتعلمة
127	1.4.1.1 نموذج بيتر سينج
129	1.4.1.2 نموذج مارسك وواتكنز
130	1.4.1.3 نموذج "ماركردت"
132	1.4.1.4 نموذج جيمس
133	1.4.1.4. نموذج ريدينغ Redding
134	2.4. التحول إلى المنظمة المتعلمة ودور أبعاد رأس المال الفكري في ذلك
134	2.4.1. آلية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
136	2.4.2. دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث في التحول نحو المنظمة المتعلمة
143	خلاصة الفصل الثالث



144	<b>الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بمؤسسة موبيليس</b>
146	1. ميدان الدراسة والإطار المنهجي لها
146	1.1. تقديم عام للمنظمة عينة الدراسة (ميدان الدراسة)
146	1.1.1. تعريف مؤسسة موبيليس
147	1.1.2. نشأة مؤسسة موبيليس
148	1.1.3. الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس
150	1.1.4. أهداف شركة موبيليس
151	1.1.5. شركة موبيليس على أرض الواقع
152	1.1.6. التعريف بالمديرية الجهوية لشركة "موبيليس" ناحية الشلف
154	1.1.7. أسباب اختيار منظمة موبيليس
154	2.1. مجتمع وعينة الدراسة
155	1.2.1. مجتمع الدراسة
156	2.2.1. عينة الدراسة
157	3.2.1. التأكد من كفاية العينة
158	3.1. طريقة الدراسة
158	1.3.1. نموذج الدراسة
160	2.3.1. فرضيات الدراسة
161	3.3.1. حدود الدراسة
163	4.3.1. الدراسات السابقة
169	2. بناء أداة الدراسة واختبار صلاحيتها
169	2.1. أساليب جمع بيانات الدراسة واختيار الأداة
170	1.1.2. المصادر والمراجع
170	2.1.2. الملاحظة
170	3.1.2. المقابلة
170	4.1.2. الاستبيان
171	2.2. بناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
171	1.2.2. محور المسمى الوظيفي
172	2.2.2. محور رأس المال الفكري
173	3.2.2. محور المنظمة المتعلمة
175	3.2. أساليب المعالجة الإحصائية
177	4.2. اختبار صدق وثبات الدراسة (الاستبانة)
177	1.4.2. صدق الدراسة
187	2.4.2. ثبات الدراسة
189	3. عرض اجابات أفراد العينة وتحليلها
189	3.1. عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول البيانات الشخصية والوظيفية
190	1.1.3. الخصائص حسب للجنس
191	2.1.3. الخصائص حسب السن
193	3.1.3. الخصائص حسب المستوى العلمي
194	4.1.3. الخصائص حسب الخبرة

195	3. 1. 5. الخصائص حسب المسمى الوظيفي
196	3. 2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات رأس المال الفكري
196	3. 2. 1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال البشري
200	3. 2. 2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال الهيكلي
202	3. 2. 3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال الزبوني
205	3. 2. 4. خلاصة عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مكونات إس المال الفكري
205	3. 3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المنظمة المتعلمة
206	3. 3. 1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعليم المستمر
208	3. 3. 2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحوار بين أفراد المنظمة
210	3. 3. 3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد العمل الجماعي
213	3. 3. 4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التمكين
215	3. 3. 5. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم
218	3. 3. 6. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية
220	3. 3. 7. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم
222	3. 3. 8. خلاصة عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المنظمة المتعلمة
223	4. اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
223	4. 1. اختبار جودة البيانات
224	4. 1. 1. اختبار توزيع البيانات
225	4. 1. 2. اختبار عدم ترابط البيانات المستقلة
226	4. 2. اختبار الفرضية الرئيسية
228	4. 3. اختبار الفرضيات الفرعية
229	4. 3. 1. اختبار فرضيات المستوى
235	4. 3. 2. اختبار فرضية العلاقة والأثر
238	4. 3. 3. اختبار فرضية الفروق
262	4. 4. تفسير النتائج
262	4. 4. 1. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
263	4. 4. 2. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية.
275	خلاصة الفصل الرابع
276	الخاتمة
290	المراجع الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	هرم المعرفة	(1.1)
23	علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري وباقي جذور إدارة المعرفة	(2.1)
39	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	(3.1)
65	العلاقة الترابطية بين مختلف مكونات رأس المال الفكري وفق مخطط (Chen, Zhu & Xie, 2004)	(1.2)
69	أدوار رأس المال الفكري	(2.2)
79	نموذج سكانديا لشجرة القيمة	(3.2)
82	مخطط ملاح سكانديا	(4.2)
86	لوحة لتحكم للنقاط المتوازنة	(5.2)
87	خريطة الاستراتيجية	(6.2)
105	حلقات التعلم	(1.3)
117	منتجات المنظمة المتعلمة	(2.3)
135	خطوات التحول إلى منظمة متعلمة	(3.3)
142	دور أبعاد رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة	(4.3)
149	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	(1.4)
159	مخطط لأنموذج الدراسة	(2.4)
191	توزيع العمال حسب الجنس	(3.4)
192	توزيع العمال حسب السن	(4.4)
194	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	(5.4)
195	توزيع العمال حسب الخبرة	(6.4)
196	توزيع العمال حسب المسعى الوظيفي	(7.4)

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	مقارنة بين السلعة والمعرفة	12
(2.1)	مقارنة بين الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد القائم على المعرفة	28
(1.2)	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	54
(2.2)	نماذج تصنيف مكونات رأس المال الفكري	57
(3.2)	عناصر مكونات رأس المال الفكري الثلاثة	58
(4.2)	مثال افتراضي عن لوحة التحكم	87
(1.4)	وكالات موبيليس لناحية الشلف	153
(2.4)	عدد العبارات المشكل لأبعاد رأس المال الفكري	172
(3.4)	عدد العبارات لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة	174
(4.4)	جدول التوزيع لمقياس ليكارت المعتمد	175
(5.4)	معامل الارتباط بيرسون لبعد رأس المال البشري	179
(6.4)	معامل الارتباط بيرسون لبعد رأس المال الهيكلي	180
(7.4)	معامل الارتباط بيرسون لبعد رأس المال الزبوني	181
(8.4)	معامل بيرسون لبعد التعليم المستمر	182
(9.4)	معامل بيرسون لبعد الحوار بين أفراد المنظمة	183
(10.4)	معامل بيرسون لبعد العمل الجماعي	184
(11.4)	معامل بيرسون لبعد التمكين	184
(12.4)	معامل بيرسون لبعد مشاركة المعرفة والتعلم	185
(13.4)	معامل بيرسون لبعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع	186
(14.4)	معامل بيرسون لبعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	187
(15.4)	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	188
(16.4)	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	190

197	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال البشري	(17.4)
200	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الهيكلي	(18.4)
203	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الزبوني	(19.4)
205	ترتيب مكونات رأس المال الفكري حسب درجة الموافقة	(20.4)
207	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم المستمر	(21.4)
209	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحوار	(22.4)
211	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد العمل الجماعي	(23.4)
213	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين	(24.4)
216	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد أنظمة مشاركة المعرفة	(25.4)
218	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد البيئة الخارجية	(26.4)
220	الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد القيادة الاستراتيجية	(27.4)
223	ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب درجة الموافقة	(28.4)
224	نتائج اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح (Skewness & Kurtosis)	(29.4)
226	نتائج اختبار (VIF) و (Tolérance)	(30.4)
227	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	(31.4)
230	نتائج اختبار (t-test) لأبعاد رأس المال الفكري	(32.4)
232	نتائج اختبار (t-test) لأبعاد المنظمة المتعلمة	(33.4)
236	نتائج اختبار الانحدار البسيط المتعدد	(34.4)
239	نتائج (t-test) لأبعاد رأس المال الفكري حسب الجنس	(35.4)
242	نتائج (t-test) لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الجنس	(36.4)
246	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للسن	(37.4)
248	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى للسن	(38.4)
250	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للمستوى التعليمي	(39.4)

## قائمة الجداول

252	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى للمستوى التعليمي	(40.4)
254	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للخبرة	(41.4)
256	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى للخبرة	(42.4)
257	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري تعزى للمسعى الوظيفي	(43.4)
260	اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى للمسعى الوظيفي	(44.4)

## المقدمة العـ امتا

1. نوطنة
2. النساؤلات
3. أهمة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. حدود الدراسة
7. منهج الدراسة
8. تقسيمات الدراسة

### 1. التوطئة

تعد مسألة الأداء المنخفض للمنظمات والأفراد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات خاصة في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة في الألفية الثالثة، والتمثلة في اعتماد الأساليب التقنية التي تعمل على تقديم منتجات تحقق أهداف المنظمة وحاجات الزبائن وتتجاوز الأداء التقليدي وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية لأداء الأفراد الذين تعدهم منظمات اليوم كرأس مال فكري والذي يعمل بدعم تقنية المعلومات في تحقيق الأداء المتميز، وتتمثل مشكلة الدراسة الفكرية بالطروحات التي تهتمش دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة والذي يدفعها للتقدم وسط العديد من المنظمات المشابه لها في الأداء .

وفي الاتجاه نفسه سعت المنظمات على اختلاف أنواعها لاكتساب الطاقات والقدرات اللازمة لمواجهة التنافسية العالية التي أفرزتها متغيرات العصر الحالية بالاعتماد على كافة الوسائل والأدوات المساعدة ولعل من أهمها التعلم واستراتيجيات التعلم المختلفة من خلال الوصول إلى مفهوم المنظمات المتعلمة وما لها من آثار إيجابية على أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء .

وتعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية من بين هذه المنظمات التي تؤثر حالة غياب الاعتماد على معايير واضحة لتحديد مستويات الأداء المتميز للعاملين فيها باعتبارهم رأس مال فكري ، وعدم بلوغ المستوى المطلوب في استخدام وتوظيف تقنية المعلومات، وفي توفير المعارف والمعلومات التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعامل باعتباره مورداً بشرياً من أهم موارد المنظمة والتي تملك المقدرة على التفكير والاختراع والتطوير في مجال التدريس والإشراف والتأليف وإجراء البحوث العلمية والدراسات، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بتحسين كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وانعكاس ذلك على تحقيق أداء متميز للمنظمة والاستفادة من ذلك في التحول نحو المنظمات المتعلمة.

### 2. التساؤلات

وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الإشارات البحثية الرئيسية الآتية:



## المقدمة العامة

ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال الفكري في التحول نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ تدرج تحت الاشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا يقصد برأس المال الفكري وماهي أشكاله؟
- كيف يتم قياس رأس المال الفكري في المنظمة؟
- هل تتوفر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مختلف أشكال رأس المال الفكري؟
- ماهي المنظمة المتعلمة وماهي أبعادها؟
- ماهو الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية؟
- ماهي متطلبات التحول نحو المنظمة المتعلمة؟
- هل هناك علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؟
- هل تتبنى المؤسسة الجزائرية استراتيجية واضحة فيما يتعلق بالتحول نحو المنظمة المتعلمة؟

### 3. فرضيات الدراسة

جاءت الدراسة للبحث في مساهمة رأس المال الفكري بمختلف أشكاله في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، وبغرض الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح ومعه الأسئلة الفرعية، فقد تم وضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

#### 3.1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؛
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

#### 3.2. الفرضيات الفرعية: وتدرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

## المقدمة العامة

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لمكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) في مؤسسة موبيليس،
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في مؤسسة موبيليس.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري يعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 4. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني ، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الآتية:

**الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات، خصوصاً محور المنظمات المتعلمة، فضلاً عن دور رأس المال الفكري وما يقدمه من نتائج إبداعية وأساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على إضافة قيمة للمنظمة.

**الأهمية الميدانية والاقتصادية:** تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارات المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة، ووضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها، لأجل الإرتقاء بأداء تلك المنظمات من خلال جهود العاملين فيها، ودورها في تحقيق الوفورات الاقتصادية والمالية، ومن خلال الاستفادة من رأس المال الفكري وعناصره ، وانعكاس ذلك على قدرتها في التحول نحو المنظمات المتعلمة.

الأهمية البشرية: تعد الدراسة الحالية ذات دور كبير في إبراز أهمية الاهتمام برأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة على أداء العاملين وعلى أهمية التدريب والتكوين في الرفع من قدراتهم، كما تتجلى أهمية الدراسة في إبراز نقاط الضعف والعوائق التي تواجه الأفراد داخل المنظمة، والتي قد تحول دون الارتقاء إلى مستويات الأداء العالية.

### 5. أهداف الدراسة ومبرراتها

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة برأس المال الفكري و المنظمات المتعلمة بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة؛
- التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة وكيفية قياسها؛
- التعرف على مكونات رأس المال الفكري بمختلف أشكاله؛
- قياس مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية؛
- قياس مدى توافر أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسة العمومية الجزائرية؛
- دراسة العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والتحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة؛
- استخدام مقياس لتحديد مقومات تحول منظمات عينة الدراسة إلى منظمات متعلمة؛
- تشخيص نقاط الضعف التي تحول منظماتنا للتحويل إلى منظمات متعلمة.
- التعرف على طبيعة رأس المال الفكري، ودور القدرات الفكرية في وصولهم لمستوى الأداء المتميز.

### 6. حدود الدراسة

ضبط حدود الدراسة من الأمور المهمة في الوصول إلى نتائج مرضية ومختصرة في أي دراسة علمية كانت، ويساعد على عدم تشتت جهود الباحث في النقاط الفرعية للدراسة، وتقتضي حدود الدراسة تحديد كل من الحدود الزمانية والحدود المكانية والموضوعية أو المقاربة، وكان ذلك كمايلي:

#### 6.1. الحدود المكانية ومبررات اختيار العينة

## المقدمة العامة

بالنسبة لهذه النقطة فقد وقع الاختيار على شركة موبيليس وبالتحديد على المديرية الجهوية لناحية الشلف والوكالات الأخرى التابعة لها في الولايات الأخرى والتي تمثل هذه الناحية، ويقصد بذلك كل من وكالات ولاية الشلف وعين الدفلى وتيارت وغليزان والجلفة وتسميلت والمدية، وشمل المسح كل الوكالات دون استثناء. أما عن مبررات اختيار مؤسسة موبيليس فذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات قاد مثل هذه المنظمات المشتغلة في هذا المجال من تحقيق نمو وتطور هائلين ميزهما عن باقي المنظمات المشتغلة في باقي القطاعات الأخرى كالصناعة والفلاحة... الخ؛
- المنافسة الشرسة بين المتعاملين الثلاثة -موبيليس، جيزي، أوريدو- في سوق الهاتف النقال بالجزائر، مما دفع هذه المؤسسات بقوة في التطوير من نفسها، مؤسسة موبيليس كمثلها من المنظمات الأخرى، مما جعل من هذه الأخيرة من المنظمات الرائدة في السوق الجزائرية وعلامة تجارية لا يستهان بها، تأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة؛
- تعبر مؤسسات الاتصالات من الشركات الرائدة والداعمة للإبداع والابتكار والتعلم المستمر، ومن المعلوم أن هذه المتغيرات تشكل ركائز سواءً لأبعاد المنظمة المتعلمة أو عناصر رأس المال الفكري؛
- الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وأشكاله من قبل مؤسسة موبيليس على عكس باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية الأخرى (البنوك، التحويلية، الصناعية، وبعض المؤسسات الخدمية الأخرى) المتواجدة في السوق التي لم تعطي الاهتمام الكافي -لحد الساعة- لمفهوم رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة وتحسين الأداء والقدرة على رفع المنافسة، والاهتمام فقط برأس المال المادي.
- تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات العمومية القليلة في الجزائر التي تهتم بمفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهذا ما شجعنا على اختيارها كعينة موثوقة لاختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- من المعلوم أن كبر حجم العينة وانتشارها يعتبر مقياس مهم لمعرفة جودة الدراسة وذلك على عكس العينة الصغيرة التي لاتعطي نتائج جيدة في كل الأحوال، فمؤسسة موبيليس من أكبر المؤسسات الاقتصادية في السوق الجزائرية ومن أكثرها انتشاراً على التراب

## المقدمة العامة

الوطني، وهذا كفيل بإختيارها كعينة موثوقة عن باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية الأخرى وذلك لاختبار هذه الدراسة ولاختبار علاقة الأثر بين رأس المال الفكري وأبعاد المنظمة المتعلمة.

### 2.6. الحدود الزمانية

كانت هناك عدة زيارات منقطعة لمقر المديرية الجهوية لشركة موبيليس ومختلف فروعها عبر الولايات المنطوية تحتها في الفترة الممتدة بين 2019 و2022، وخلال تلك الزيارات تم اجراء مجموعة من المقابلات، وبعدها تم توزيع الاستبانة واسترجاعها على مرحلتين، أين تم في المرحلة الأولى بدراسة الثبات، وفي المرحلة الثانية تم القيام بالدراسة، وذلك في الفترة الممتدة بين جانفي 2022 وجويلية 2022، أما من حيث الاحصائيات الخاصة بالمؤسسة فقد تم أخذ أهم الاحصائيات على طول حياة المؤسسة.

### 3.6. الحدود الموضوعية

بالنسبة لموضوع التحول من المنظمة التقليدية نحو المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري فإن هناك عدة مداخل لذلك، ومقارباته كثيرة، فيمكن أن تكون الدراسة في قياس هذه الأبعاد في هذه المؤسسة أو يمكن أن تكون المقاربة في التأكد مدى توافر هذه الأبعاد، كما يمكن أن تكون المقاربة في اسهام ابعاد المنظمة المتعلمة في تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة، أما المقاربة المختارة في هذه الدراسة فتكمن في إسهام أو دور مكونات رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة، والأكيد أنه يدخل في ذلك قياس أبعاد المنظمة المتعلمة من جهة وعناصر رأس المال الفكري الثلاثة من جهة أخرى، وفي الأخير قياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

### 7. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي- التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. إذ إن استخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة والتحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات.

### 7.1. أساليب جمع البيانات

تعتمد الدراسة في عرض الإطار النظري على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطروحات والبحوث العلمية ذات الصلة المتوفرة منها، ومن خلال شبكة الانترنت، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة بوصفها مصدراً رئيساً لجمع البيانات، إذ رعت في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات بينها، ونعرض فيما يأتي وصفاً لمحتوياتها واختباراتها.

### 7.2. وصف استمارة الإستبانة

تعتمد الدراسة على استبانة لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، تشتمل على ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول منها لجميع المعلومات الخاصة عن المبحوثين أو مايسمى بالمعلومات الشخصية والوظيفية، أم الجزء الثاني في الإستبانة فقد ركز على المقاييس الخاصة برأس المال الفكري من خلال ثلاثة أقسام فرعية ( رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي)، في حين خصص الجزء الثالث لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة.

### 8. تقسيمات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وآخر تطبيقي، وذلك على النحو التالي:

**8.1. الفصل الأول:** وهو يتناول المعرفة وإدارة المعرفة كمدخل لرأس المال الفكري، وتم تقديم فيه طرح مفاهيمي لمختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة في النقطة الأولى مع إحداث بعض المقارنات بينها وبين المصطلحات المشابهة لها، ثم تم التعرّيج على إدارة المعرفة ودورها في المنظمة.

**8.2. الفصل الثاني:** وقد اهتم هذا الفصل بتقديم إطار مفاهيمي وتأسيس نظري لمفهوم رأس المال الفكري، وقد تم استعراض بعض المفاهيم لرأس المال الفكري من نشأة وتعريف

وخصائص، مع تقديم تفصيل موسع لأشكال رأس المال الفكري وأهم التصنيفات المختلفة والفروقات بينها، وبعد ذلك تم استعراض أهم النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في المنظمة وأهمية ذلك بالنسبة للمنظمة.

**8.3. الفصل الثالث:** وهذا الفصل خصص للمنظمة المتعلمة من خلال تقديم مختلف المفاهيم المدرجة في هذا الموضوع مع تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة عند مختلف المفكرين، ليلي ذلك تقديم أهم النماذج المقدمة التي تشرح آلية الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، وفي الأخير تمت الدراسة النظرية للعلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة.

**8.4. الفصل الرابع:** وهو فصل تطبيقي أين تم اسقاط الجانب النظري للدراسة على المنظمة الجزائرية، وقد تم اختيار منظمة موبيليس كحالة للدراسة الميدانية، وبالتحديد تم اختيار المديرية الجهوية لناحية الشلف والولايات التابعة لها كعينة من المجتمع ككل، وقد تم استخدام الاستبانة في ذلك، وبعدها تم تحليل مخرجاتها والإجابة على الفرضيات وتقديم التفسيرات.

## 9. الدراسات السابقة

حاولنا في هذه الإطار التركيز على الدراسات التي تتناول قياس أبعاد المنظمة المتعلمة والدراسات التي تقيس أبعاد رأس المال الفكري، ثم الدراسات التي تبحث في العلاقة بينهما، وكانت أهم هذه الدراسات كمايلي:

**9.1. دراسة: دعار شجاع ضيف الله المطيري،** بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطور التنظيمي (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية)، جامعة الخليج العربي البحرين، 2009.

اهتمت هاته الدراسة بإبراز أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التطوير التنظيمي و المنظمة المتعلمة مع تقييم ذلك في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل (أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية)، استخدم الباحث في الجانب التطبيقي أداة الاستبانة في قياس أبعاد المنظمة المتعلمة مستعينا بنموذج (Watkins & Marsick , 1996) وكانت النتائج متباينة من حيث مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة أقلها كان بعد الرؤيا المشتركة و

إنشاء نُظُم المعرفة و التعلم وجاء في المرتبة الأولى بُعد تشجيع الاستفسار و الحوار و بشكل عام تراوحت هذه الأبعاد بين المرتفع و المرتفع جدا .

**9.2. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي**، دراسة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، دراسة ماجستير، جامعة نزوى، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة (كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها)، و أُستخدم في ذلك إستبانة مستوحاة من نموذج (Watkins & Marsick , 1996)<sup>1</sup> وقد توصلت النتائج إلى مستوى متوسط من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

**9.3. محمد ابراهيم خليل أبو زيد**، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديرها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة غوث في محافظة غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي، و قد إستخدم الباحث إستبانة من 35 فقرة لقياس مستوى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة مقسمة إلى (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي و التفكير النُظمي)، و إستبانة أخرى مكونة من 28 فقرة لقياس الرضا الوظيفي (أعباء المؤسسة، العلاقة مع المعلمين، الترقيات و الحوافز، العلاقة مع الطلبة و أولياء الأمور)، و قد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر كبير أبعاد المنظمة المتعلمة للمحل الدراسة.
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة و درجة الرضا الوظيفي.

1 . و المترجمة من طرف عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون (عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بويشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض، 2009).



**9.4. دراسة أسماء سالم النصور:** أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية) جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي و قد اعتمدت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية كدراسة تطبيقية، وأخذت خمس أبعاد للتعبير عن المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين و الإتصال و التواصل) و قد اعتمدت على الإستبانة في هاته الدراسة، و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى متوسط لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية.
- مستوى متوسط لمدى توافر أبعاد التميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة.
- وجود تأثير إيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.

**9.5. دراسة محيا بن خلف عيد المطيري:** إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أبرز التحولات و التحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري بالإضافة إلى الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعة و تحقيق التميز فيها عن طريق وضع تصور مُقترح لإدارة رأس المال الفكري في جامعة السعودية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة أن رأس المال الفكري يستند إلى مجموعة من الأسس النظرية (معرفية، اقتصادية، إدارية، تكنولوجية و اجتماعية) و يتكون من ثلاث مكونات رئيسية (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية و رأس مال المستفيدين)

**9.6. دراسة هاشم عيسى سعيد أبو لبدة،** الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية)، جامعة آل بيت، الأردن، 2008.

## المقدمة العامة

جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري حيث قسمت هذه الدراسة إلى جانب نظري يتناول مختلف النظريات و التحليلات من طرف المنظرين و جانب تطبيقي على مجموعة الاتصالات الأردنية حيث جاءت هذه الدراسة في شكل استبانة ، تم التركيز فيها على قياس أبعاد المنظمة المتعلمة من جهة و أبعاد رأس المال الفكري من جهة أخرى والعلاقة بينهما، و من أهم النتائج التي توصلت إليها :

- الدراسة اعتمدت على النظرية التي تُقسم أبعاد المنظمة المتعلمة إلى ثلاثة أبعاد(الثقافة التشاركية، القيادة التحويلية و تكنولوجيا المعلومات) كما قسمت رأس المال الفكري هو الآخر إلى ثلاثة عناصر (رأس المال البشري، رأس مال العلاقات و رأس مال الهيكلية)
- تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة في مجموعة الاتصالات الأردنية
- تمتلك مستوى متوسط من أبعاد رأس المال الفكري
- هناك علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و أبعاد رأس المال الفكري

**9.7. دراسة حوحو مصطفى:** الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير المنظمات المتعلمة (دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016.

تهدف هاته الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، و قد تم قياس المنظمة المتعلمة بأربعة أبعاد(إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية و الهياكل التنظيمية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية) ، و أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه بثلاث أبعاد(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقتي) حيث أسقط الدراسة النظرية على قطاع الاتصالات اللاسلكية (جيزي، أوريدو و موبيليس).

هاته الدراسة اعتمدت على مقارنة تأخذ المنظمة المتعلمة كمنهج يجب إتباعه للوصول إلى تحسين أداء المنظمة و استمراريتها و جاءت الدراسة في شكل استبانة و كانت من أهم نتائجها ما يلي:

- المنظمات المشكلة لقطاع الاتصال بالجزائر تتوفر على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري
- توفر الأبعاد الأربعة (المُعتمدة في هذه الدراسة) للمنظمة المتعلمة في جميع منظمات قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.
- أظهرت الدراسة أن مكونات رأس المال الفكري لها أثر كبير في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تلعب المنظمة المتعلمة دور المتغير الوسيط بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي.

**9.8. دراسة ريم يسري جودت الخطيب:** دور رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.

سعت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، وأخذت الجامعات الأردنية كدراسة حالة حيث تم استخدام الاستبانة في الدراسة التطبيقية، وجاءت الدراسة بالإضافة إلى الجانب النظري لقياس المتغير المستقل (رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة) وقياس المنظمة المتعلمة و أبعادها (التفكري المنظم، السيطرة الذاتية، الرؤيا المشتركة، التعلم الفرقي والنماذج الذهنية) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة يُؤثر إيجابا في أبعاد المنظمة المتعلمة.

**9.9. دراسة فريد الفواسمة، زياد العمري،** أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)، Arab economic and business Journal، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على منظمة اتصالات الأردنية، وكانت في شكل استبانة، حيث جاءت

أهم النتائج تظهر أن أبعاد المنظمة المتعلمة بمحل الدراسة كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ايجابية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.

**9.10. دراسة سهام دربالي ورشيد مناصرية:** دور رأس المال الفكري في التوجه نحو أنموذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2018، حيث سعت هذه دراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، وكانت الدراسة الميدانية على مستوى عينة من المستشفيات العمومية الجزائرية وفي شكل استبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت بين المرتفعة والمتوسطة، ودرجة توافر متغير المنظمة المتعلمة جاء متوسطاً؛
- درجة توافر أشكال رأس المال الفكري كانت بين المرتفعة والمتوسطة، ودرجة توافر متغير رأس المال الفكري جاء متوسطاً؛
- تأثير إيجابي لبعدي رأس المال الفكري ورأس المال الهيكلي على بناء المنظمة المتعلمة، مع انخفاض وغير كافي لرأس المال العلاقتي على هذه الأخيرة.

**9.11. دراسة سلطان غالب الديحاني:** أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية على مستوى جامعة الكويت، باستخدام لأداة الاستبانة، حيث أظهر النتائج عن مستوى متوسط لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وأسفرت كذلك عن علاقة طردية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية.

**9.13. دراسة (Peter M. Senge، 1990):** تحت عنوان **The fifth Discipline (The art and practice of learning organization)** وتعتبر أول دراسة فعلية لمصطلح المنظمة المتعلمة، حيث يعتبر بيتر سينج أو من تطرق أو أدخل مصطلح المنظمة المتعلمة في علم الإدارة، وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أبعاد المنظمة المتعلمة حيث اختصرها في خمسة أبعاد هي (الاتقان الشخصي، بناء رؤيا مشتركة، النماذج العقلية، التعلم الجماعي، التفكير المنظمي).

9. 12. دراسة (Watkins, K. & Marsick, V، 1997): تحت عنوان **Dimensions of the Organization Questionnaire Learning**، وهي دراسة تم فيها تصميم استبانة تقيس أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد فيها تقسيم ابعاد المنظمة المتعلمة إلى سبعة أبعاد (التعلم المستمر، الحوار بين أفراد المنظمة، العمل الجماعي، تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة، أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع، القيادة الاستراتيجية للتعلم)، وتعد هذه الدراسة من أهم الدراسات المعتمد في قياس أبعاد المنظمة المتعلمة خصوصاً في الدراسات العربية.

9. 13. دراسة (Model Marquardt، 2002): تحت عنوان **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**، حيث توصلت هذه الدراسة إلى هناك خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعليم التنظيمي والمحافظة عليه وهي (التعليم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتقنية).

9. 14. دراسة (Stancu & Balu، 2009): تحت عنوان **Building A Learning Organization: Case Study For A banking Institution**، وجاءت في شكل دراسة لمؤسسة مالية عالمية، وحيث حذفت إلى معرفة كيفية الانتقال إلى منظمة متعلمة، وكانت دراستها التطبيقية في مقابلات مع مدير التطوير بهذه المنظمة، وتم استخدام ثمانية أبعاد لقياس المنظمة المتعلمة بهذه المنظمة (تم الاعتماد على دراسة هيت ( Hitt W, the Learning Organization، 1995).

## الفصل الأول: إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري

1. مدخل إلى المعرفة
2. إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة
3. دور إدارة المعرفة في المنظمات

## تمهيد

إن الابتكار أصبح اليوم مطلب أساسي لكل منظمة، وذلك إذا ما أرادت ضمان البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، وفي ظل بيئة متغيرة الثابت الوحيد فيها هو التغيير، ولا يمكن التحدث عن الابتكار في أي منظمة مالم تحز على رصيد كافي من المعرفة، والشيء المؤكد ان ليس كل معرفة يمكن أن تولد ابتكاراً تستطيع قيادة المنظمة للقاطرة الأمامية، فالابتكار يحمل في طياته مفهومه التجديد وبالتالي لا يمكن اعتبار كل المعارف مولدة للابتكار، وإنما يقصر ذلك على المعرفة التي تولد قيمة إضافية للمنظمة وتمنح لها القدرة على المنافسة، وعليه فالمعرفة درجات فكلما حازت المنظمة على معرفة جديدة سواء في طرق الانتاج أو في أساليب الإدارة ساعدها ذلك على ضمان الاستمرار والبقاء.

والشيء الآخر المؤكد أن توفر المنظمة على رصيد كافي من المعرفة المولدة للابتكار ليس كافياً لضمان الاستمرار والبقاء، فالكثير من المنظمات لديها تخمة في المعرفة إلا أنها تصارع على البقاء، ويرجع ذلك إلى غياب الإدارة الحكيمة للمعرفة، فقد أصبحت اليوم إدارة المعرفة أهم من المعرفة في ذاتها، لأن ضمان إدارة سليمة للمعرفة يساعد على توليد معارف جديدة ومنه ابتكارات جديدة، كما يسمح لها بالتحكم في التكلفة، فتجد في الأدبيات الحديثة اهتماماً بالغاً بمفهوم إدارة المعرفة لما لها من أهمية بالغة في الإدارة بشكل عام، وتجلت هذه الأهمية في تخصيص أقسام خاصة في المنظمة تهتم فقط بإدارة المعرفة.

كما أن هناك اهتمام كبير برأس المال الفكري في المنظمة المعاصرة، على خلاف المنظمات التقليدية التي أعطت الأولوية والأهمية لرأس المال المادي، والأكيد أن الاهتمام بالمعرفة وحسن إدارتها في المنظمة يعزز رصيدها من رأس المال الفكري، وقد جاء هذا الفصل التمهيدي يستعرض المفاهيم المتداولة للمعرفة وخصائصها وكيفية إدارتها وعلاقتها برأس المال الفكري.

## 1. مدخل إلى المعرفة

تعتبر المعرفة في الوقت الراهن الصفة البارزة للمجتمعات المعاصرة، وكل هذه التحولات الحاصلة كانت بسبب المعرفة، وبالتالي أي تحول آخر إلى ما هو أفضل يتطلب امتلاك وسائل المعرفة واستثمارها، وعليه فامتلاكها واستخدامها المكثف للمهارات والابتكارات المتطورة سينعكس مباشرة على مختلف جوانب الحياة بشكل عام والاقتصاد والمنظمات بشكل خاص، وقد ايقنت المنظمات دور المعرفة في تعزيز ريادتها وتنافسيتها واستمرارها.

### 1.1. مفهوم المعرفة

قبل الخوض في إدارة المعرفة فالأمر يتطلب ضبط مصطلح المعرفة وما يحيط به أولاً، وسيكون في هذه النقطة محاولة استعراض المفاهيم المتداولة للمعرفة، بدءاً بالتعريف اللغوي والاصطلاحي مروراً بالخصائص وصولاً إلى بعض المقارنات، وذلك على النحو التالي:

#### 1.1.1. تعريف المعرفة ونشأتها اللغوية والاصطلاحية

جاء في مقدمة ابن خلدون أن العلم هو الفهم والوعي، وأن الفهم والمعرفة أساس الملكة، ويشير ذلك إلى أهمية المعرفة والارتباط الوثيق بالعلم، والعلم عند العرب هو المعرفة وهو الدراية والفهم<sup>1</sup>، ويعود مفهوم المعرفة من الناحية اللغوية إلى الأفعال عرف علم او ادرك ويقال عرفه وعرفاناً، و معرفة الشيء علمه أو إدراكه بالحواس أو غيرها، وتقول عرفت الشيء أي أصبت عرفه أي رائحته، والاعتراف هو الإقرار، والمعروف الاسم لكل فعل يعرف حسنه بالعقل او بالشرع، وتعارفوا عرف بعضهم بعضاً، وخلاف المعرفة الإنكار، والمعرفة إدراك الشيء في تفكير وتدبر لأثره. أما في اللغة الإنجليزية فقد اوضحت الموسوعة البريطانية

<sup>1</sup>. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 44.



ان اصل كلمه knowledge ورد في اللغة الإنجليزية الوسطى في القرن الرابع عشر ومشتقة من كلمة knowlechen. وتعني في إحدى معانها الإدراك Recognizance وتعني أيضاً الحقيقة Fact او معرفه شيء من خلال التجربة Experience او الأفكار او الخواطر، وتعني المعرفة أو اطلاع Acquaintance او فهم للعلم والفن والاسلوب، او هي معلومات Information الشخص فهمة Understanding، هو مجموع المعارف والمبادئ التي اكتسبتها البشرية مثل الحقيقة والمعلومات.<sup>2</sup> ويعرفها قاموس Webster بأنها الأشياء التي تعرف أو تعلم، في حين يعرفها قاموس Oxford أنها حقيقة التعرف على الشيء أو الحالة، كما يعرفها كذلك على أنها المعلومات والذكاء والحدس الداخلي، وهي فرع من التعلم وهي العلم وهي الفن.<sup>3</sup> أما اصطلاحاً يمكن القول أن:

- المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة أخرى أنها معرفة "كيف":<sup>4</sup>
- المعرفة هي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتعامل مع عالمه الخاص. واستناداً إلى نفس المرجع: فالمعرفة هي جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلاً:<sup>5</sup>
- وعرفت المعرفة بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية ومحتويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرية الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية:<sup>6</sup>

<sup>2</sup> محمد نايف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009، ص 25.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002، ص 184.

• المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلة أو في النشاط الراهن؛<sup>7</sup>

• هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق والمستودعات فحسب، ولكنها أيضا الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير، وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف؛<sup>8</sup>

وبالعودة إلى الدكتور علي السلمي نجد أنه يعطي تعريف في شكل مطول عن المعرفة فيقول: المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الانساني، وتشمل مختلف منتجات الفكر الانساني من حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين وأطر ونماذج وذلك في إطار سعي العقل الإنساني لفحص ومحاولة فهمه لما يحيط به من ظواهر ومتغيرات ورغبة منه في السيطرة عليها واستخدامها لصالحه، وتجنباً لما قد تحدثه من أضرار ومشكلات، وهي تتراكم وتنمو وتتزايد عبر العصور وتنتقل من جيل إلى آخر، وهي ليست قاصرة على العلماء والمفكرين فقط بل تنبع من عقول البشر بمختلف مستوياتهم.<sup>9</sup>

التعريف السابق الذي قدمه الدكتور علي السلمي هو تعريف موسع للمعرفة، لكن المعرفة التي نبحث عنها في هذه الدراسة تلك المتعلقة بالأفراد والمنظمات والتي من شأنها رفع أداء المؤسسات وتحسين المهارات لدى الأفراد.

<sup>6</sup>. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2013، ص 34.

<sup>7</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>8</sup>. عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>9</sup>. د علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، صر القاهرة، 2002، ص 202.

## 2.1.1. خصائص المعرفة

فقد حاول كل من DERMOTT وكذا HOUSEL & BELL وغيرهم استخلاص أهم الخصائص التي تتميز بها المعرفة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>10</sup>

- غير ملموسة، فالمعرفة على النقيض من السلع فهي شيء غير ملموس أي أنها غير منظورة مثلها مثل الخدمات؛
- المعرفة فعل إنساني وهي خاصية متجذرة في المعرفة، ولا يمكن تصور انها وليدة الصدفة إلا نادراً؛
- المعرفة لا تتناقص بالاستخدام على عكس أشكال القوة الأخرى مثل السلعة أو الثروة؛
- المعرفة تتولد، أو يمكن القول أنها تنتج ويكون ذلك عن طريق التفكير، باعتبارها من انتاج الفكر الانساني فهي متولدة بفعل التفكير، أي هي حصيلة التفكير الذي يقوم به الانسان؛
- المعرفة تتراكم، أي يمكن أن تضاف إلى رصيد سابق، ومن هنا ينشأ التراكم المعرفي، فحصيلة المعرفة اليوم كان نتيجة تراكم في الأعوام والقرون وحتى العصور السابقة؛
- المعرفة تخزن، أي أن المعرفة يمكن ان تخزن بطريقة أو بأخرى، فمنها من يخزن في عقل الإنسان وينتقل بالتعليم الشفهي، ومنها ما يخزن في الأوراق عن طريق عملية التوثيق والكتابة، ومنها ما يخزن في الوسائط التكنولوجية الحديثة؛

<sup>10</sup>. تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، أنظر:

- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 21-26؛
- رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 92-97؛
- أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 63-64.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريسية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 32؛
- أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 59-62.
- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38-45.

- المعرفة تنتقل، فيمكن القول أن المعرفة يتم تداولها، أي أنه يمكن نقل المعرفة من فرد إلى فرد آخر أو من زمن إلى زمن آخر أو من مكان لآخر، وذلك لضمان الحفاظ عليها واستمراريتها؛
- المعرفة تموت وتتلاشى، تموت نتيجة نسيان بعضها بسبب عدم توثيقها وكتابتها أو بسبب عدم صلاحيتها نتيجة تغير الظروف المكانية والزمانية، فالكثير من المعارف تلاشت نتيجة تغير طريقة العيش ولم تعد صالحة للوقت الراهن؛
- المعرفة يمكن أن تمتلك، أي أن الفرد أو المنظمة يمكن أن تحتكر المعرفة وتضمن عدم انتقالها إلى الغير، وهذا تحت مسمى براءة الاختراع، ولكن يبقى هذا الأمر في ظل وقت زمني محدود لتصبح بعدها العملية متاحة للجميع؛
- المعرفة نتاج لعناصر متعددة من أهمها المعلومات والبيانات والقدرات والاتجاهات؛
- المعرفة تتميز بالمرونة.<sup>11</sup>

### 3.1.1. المعرفة ومقارنتها ببعض المصطلحات ذات الصلة

للإلمام بتعريف مصطلح المعرفة نحاول في هذه النقطة المقارنة بينها وبين بعض المصطلحات المتقاربة منها، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً. المقارنة بين المعرفة، المعلومات، البيانات والحقائق

هناك بعض المصطلحات المتقاربة مع كلمة المعرفة، نحاول على عجلة في هذه النقطة من الفصل إحداث بعض المقارنات بينها، حتى يتسنى لنا الضبط الجيد لتعريف المعرفة وضمان عدم التداخل في

<sup>11</sup>. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

استعمالها مع باقي المفاهيم المشابهة لها، ومن تلك المصطلحات نجد كل من المعلومات والبيانات والحقائق، وذلك على النحو التالي:

أ. **الحقائق:** وهي وقائع تمثل في واقع الأمر سواء كانت ذات صفة شخصية تختص بأشخاص معينين في المؤسسة أو كانت ذات صفة مؤسسية ناتجة من ممارسة نشاط مؤسسة، أو كانت ذات صفة بيئية تمثل واقع الأمور في البيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>12</sup>

ب. **البيانات :** هي المعلومات البكر،<sup>13</sup> فقد عرف ALTER البيانات على أنها عبارة عن حقائق وتصورات أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة، أو ذات فائدة لمهمة خاصة،<sup>14</sup> أو يمكن القول أنها مجموعة من الحقائق الأولية أو الخامة التي يتم تسجيلها بواسطة رموز معينة بحيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، حيث يتم ترتيب هذه الحقائق بأسلوب أو طريقة هادفة، أي أن البيانات هي مدخلات نظام المعلومات<sup>15</sup> ويمكن تصنيف البيانات في خمسة أشكال أساسية هي **البنود** وتكون في شكل رقمي أو هجائي، و**نص** في شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دالاً عليها، و**صور** بمختلف أنواعها، و**صوتية** و**فيديوهات** تجمع بين الصوت والصورة، كما أن هناك بيانات أخرى تعتمد على اللمس والشم والذوق ومازالت الأبحاث في إطار كيفية التعامل معها تكنولوجيا، والتي قد تفيد في التحريات وفي الجريمة.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>13</sup> . سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات استراتيجية (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية)، العدد 112، 2007، ص 10.

<sup>14</sup> . عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>15</sup> . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>16</sup> . غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، في بناء الذاكرة التنظيمية، جامعة عمان العربية، الأردن، بحث منشور على الأنترنت، ص 87.

ج. **المعلومات:** فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخداماً خاصاً ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلومات،<sup>17</sup> والمعلومات هي حقائق غير يقينية بل هي احتمالية ونسبية، كما أن المعلومات عبارة عن بيانات منظمة بطريقة هادفة بما يجعل لها قيمة مضافة إلى قيمة البيانات، وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي نتاج معالجة البيانات المنظمة بهدف زيادة المعرفة لمتخذي القرار.<sup>18</sup> وكما يقول (Drucker) هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف.<sup>19</sup>

د. **المعرفة:** أما المعرفة وكما تم الإشارة إليها سابقاً، فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات، وتحصل المعرفة من خلال التدرج بين الحقائق والبيانات والمعلومات.<sup>20</sup>

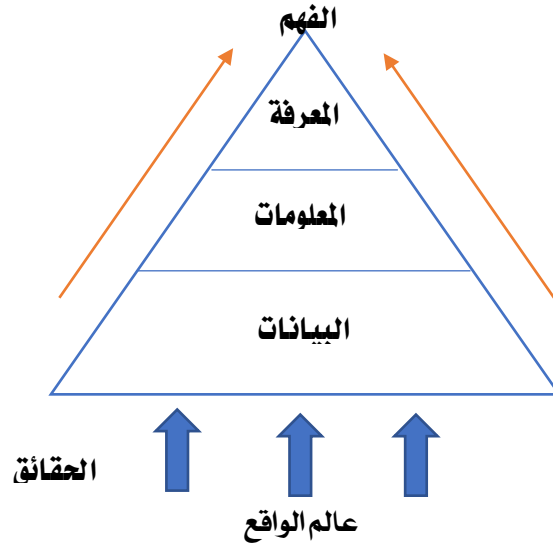
الشكل رقم (1.1) يوضع السلم الهرمي للمصطلحات الأربعة السابقة (الحقائق، البيانات والمعلومات والمعرفة). والعلاقة بينها، وكيف أن الوصول إلى المعلومات يوفر لنا المعرفة المطلوبة للفهم والتخطيط واتخاذ القرار وتنفيذ وتقويم العمل في مختلف مجالات النشاط البشري (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي وحتى العسكري...) وإجراء البحوث الأساسية والتطبيقية في مجال الخدمات والانتاج.

<sup>17</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>18</sup>. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>19</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>20</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.



الشكل رقم (1.1): هرم المعرفة

وكما سبق ذكره فإن الهدف من جمع الحقائق والبيانات والمعلومات هو تحقيق المعرفة، وهدف هذه الأخيرة هو الوصول إلى أفضل القرارات بالنسبة للمنظمة أو غيرها.

### ثانياً. المقارنة بين المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة

هناك من يخلط بين المصطلحات الثلاث والتي هي المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، وفي هذه النقطة نحاول تقديم بعض التوضيحات حتى يتسنى لنا الاستخدام الموافق لكل مصطلح، فبالنسبة للمعرفة فهي عبارة عن رصيد من المعلومات والبيانات والتحليلات كما تم الإشارة لها سابقاً، في حين اقتصاد المعرفة فهو مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي تكون فيه المعرفة سلعة اقتصادية كباقي السلع، وعامل من عوامل الإنتاج ومورد اقتصادي غير ناضب<sup>21</sup>، أما مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي في الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة

<sup>21</sup>. محمد نايف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الخاصة وصولاً إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية بإطراد أي إقامة التنمية الإنسانية<sup>22</sup>، أو يقصد به تلك المجتمعات التي يعتمد فيها الإنسان على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بحيث تيسر له إمكانية جمع المعلومات من خلال الشبكات الرقمية ذات القدرات العالية، بمعنى أدق هو استخدام المجتمع للتكنولوجيا الحديثة وعلى رأسها الأنترنت والبرامج الحاسوبية في تسهيل معاملاته اليومية<sup>23</sup>، وهناك من يضيف ما يسمى الآن بـ **مدن المعرفة** والتي يضيف مفهومها جديداً لكيانات عمرانية بديلة عن المدن الصناعية.

ومنه يمكن القول أن المعرفة عبارة عن رصيد من المعارف، في حين اقتصاد المعرفة فهو الاقتصاد الذي يعتمد على المعرفة كسلعة أما مجتمع المعرفة فهو المجتمع الذي يستخدم المعرفة كوسيلة لتسهيل حياة الإنسان والمجتمع.

### ثالثاً. المقارنة بين المعرفة والسلعة

بالاستعانة بالجدول (1.1) والذي يوضح أهم الفروقات بين السلعة والمعرفة<sup>24</sup> فنجد أن هذه السلعة خضع انتاجها ولا زال الى ندرة الموارد، في حين قطاع المعرفة يعاني من وفرة المعلومات والمعرفة. هذه الوفرة أدت إلى مشكلة الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين قطاع المعرفة كما يقول "هوسل وبيل" يتسم بالنمو الأسّي، كما أن المعرفة خلافاً للسلع المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية، فكما هو معروف أن السلعة لها قيمة استعمالية وقيمة تبادلية

<sup>22</sup>. أحمد بدر، مجتمع المعرفة (بين الفكر والتطبيقات العلمية)، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2011، ص 17.

<sup>23</sup>. محمد نايف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>24</sup>. محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 27.



## الفصل الأول: إدارة المعرفة كمدخل لبناء رأس المال الفكري في المنظمة

(الثمن) ومن الممكن الفصل بين القيمتين في حين أن المعرفة فالأمر مختلف لأن ليس لها قيمة اقتصادية إلا عند استعمالها<sup>25</sup>.

الجدول رقم (1.1): مقارنة بين السلعة والمعرفة

البيانات	السلعة	الخدمة
<b>الخصائص</b>	• منظورة	• غير منظورة
	• قابلة للقياس	• غير قابلة للقياس بالتحديد
	• الندرة	• الوفرة
	• تناقص العوائد	• تزايد العوائد أو الرافعة
	• متلاشية	• متولدة ذاتيا
<b>القيمة</b>	• تعاقب النتاج والاستهلاك	• تزامن الاستخدام والانتاج
	• قيمة الاستعمال • قيمة تبادل	• قيمة تبادل عند الاستعمال
<b>الأفراد</b>	• العمال اليدويون	• عمال ومهنيو المعرفة
<b>المقاييس</b>	• المقاييس الإنتاجية التقليدية	• مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التوظيف)
	• المحاسبة التقليدية	
	• المؤشرات المالية	
<b>نمط الندرة</b>	• في الموارد	• في الانتباه والتركيز
<b>الضعف والقوة</b>	• دورة تقادم (ضعف)	• دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
<b>النمو</b>	• خطي	• أسّي

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

### 2.1. أنواع (أصناف) المعرفة

تختلف أصناف المعرفة باختلاف معيار التصنيف أو وجهة نظر المصنف، وفي هذا الباب نجد مجموعة

لأبأس بها من تصنيفات المعرفة، نستعرض أهمها على النحو التالي:

<sup>25</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،

### 1.2.1. المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة

وهو التقسيم الأكثر شيوعاً لصاحبه (BOLANYI 1966)، ويقصد<sup>26</sup> بـ "المعرفة المعلنة" أو الظاهرة بتلك المعرفة الشائعة بين الناس و متاح الوصول إليها، وتجدها عادة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة وعلى صفحات الأنترنت المجانية ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، من أهم مميزات أنها يمكن التعبير عنها مباشرة عند الطلب عليها، أما "المعرفة الكامنة" أو الضمنية فهي تلك المعرفة التي يخزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن أهم خصائص هذا النوع من المعرفة تميزها بعدم التنظيم، فمعارف الفرد الكامنة في رأسه قد تتجسد من خلال مهاراته التي اكتسبها مع مرور الزمن إما بالتكوين أو بالاعتقاد على نفس العمل، وهذه المعارف تشكل في الكثير من الأحيان خطر على المنظمات إذا قرر صاحبها تغيير وجهة عمله، أو نتيجة خروجه لسبب أو آخر كالمرض أو الموت أو الطرد بسبب التكاسل، وتزداد الخطورة كلما تكون درجة الاعتماد عليه بدرجة كبيرة؛

### 2.2.1. المعرفة الذاتية والمعرفة الخارجية

بالنسبة لـ "المعرفة الذاتية" فيقصد<sup>27</sup> بها تلك المعرفة التي يكونها الفرد أو المنظمة بجهد أو قدراته الخاصة، من خلال الاعتماد على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية أو من خلال تجاربه وخبراته المختلفة، أي

<sup>26</sup>. أنظر:

- أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 52.
- حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 39.
- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير، عمان، الأردن، 2009، ص

36

- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 63.
- <sup>27</sup>. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 2003.

أنها من منتجاته العقلية نتيجة تفاعله مع محيطه. أما "المعرفة الخارجية" فهي على النقيض من ذلك، وهي التي تستمد من مصادر خارجية وليست ذاتية، وهي تشكل النسبة الأكبر من المعرفة، ويتحقق جانب كبير من هذه المعارف من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي.

### 3.2.1 المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية

وهذا التقسيم<sup>28</sup> يركز بشكل كبير على المعرفة التنظيمية أو المعرفة المرتبطة بالمنظمات، ففيما يخص "المعرفة الجوهرية" فيقصد بها المعرفة الأساسية والضرورية والتي تكون مطلوبة لأي معرفة أو عمل آخر، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء ضمن المنافسة، أما "المعرفة المتقدمة" فيجعل المنظمة قادرة على التنافس وفي مركز قوي، في حين "المعرفة الابتكارية" فهي تلك المعرفة القائمة على الابتكار والتي تجعل من المنظمة تقود مجال نشاطها ويسمح لها بريادة المنافسة ضمن باقي المؤسسات.

### 4.2.1 معرفة الكيفية، العلة، المعلومة، المختصين

وفق (Lundvall 1999) فإنه تم<sup>29</sup> تصنف المعرفة إلى أربعة أصناف، وهي "معرفة الكيفية" وتطرح في شكل سؤال "كيف؟" أي معرفة طريقة عمل الشيء، وهنا يتم البحث عن طريقة فعل الشيء ويتم فيه التركيز على المهارات والخبرات في تنفيذ المهام، ثم "المعرفة العلة" أي معرفة لماذا؟ أو مايسمى بالمعرفة السببية وفيها يتم البحث عن سبب الظاهرة أو السلوك، وهي تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرار، "معرفة المعلومة" أو المعرفة الإدراكية وهي معرفة ماذا؟ أي معرفة الحقائق والمعلومات التقنية، وفي الأخير نجد "معرفة المختصين" أي معرفة من؟ أي من يستطيع القيام بالأمر أو معرفة الأفراد ذوو القدرات والخبرات والمهارات المراد البحث عنهم.

<sup>28</sup>. حسن عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>29</sup>أنظر: محمد العواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 41.

### 3.1. أهداف وأهمية المعرفة

تلعب المعرفة أهمية ودور كبيرين في مختلف جوانب الحياة بشكل عام وفي المنظمة بشكل خاص، وفي هذه النقطة سيتم التركيز على أهداف وأهمية المعرفة في المنظمة وذلك على النحو التالي:

#### 1.3.1. أهداف المعرفة

لقد كان هناك جدلاً كبيراً أثير بشكل واسع حول أهداف ووظائف المعرفة، وسوف نوجز تلك الأهداف التي حظيت بأغلبية ذوي الاختصاص كمايلي:<sup>30</sup>

- وصف وفهم الظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة؛
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها؛
- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لكل من فعل الافراد والمنظمات؛
- التغيير والتطوير ومراجعته الأوضاع القائمة.

#### 2.3.1. أهمية المعرفة

في بداية الستينات من القرن الماضي أكد (Peter DRUKER) على أهمية المعرفة وعلى أنها قد تصبح أساساً للاقتصاد الحديث، وسيتحول من اقتصاد السلع إلى اقتصاد المعرفة، وهذا ماحدث فعلاً، ولهذا تظهر

<sup>30</sup>. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد، عمان، 2010، ص 25.

أهمية المعرفة في قيادة الاقتصاد والمجتمع نحو التقدم والتطور<sup>31</sup>، أما عن هذه الأهمية فقد وردت إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد يمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

فقد وردت في إشارات متعددة للعلماء والخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد تؤكد على أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بيئة الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة:

إن المعرفة هي الوثيقة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها مباشرة من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وفي الحقيقة الأمر تكمن أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمه مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها، فان قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفه يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها؛

في حين رأى آخرون بأن المعرفة مجموعه من الحقائق التي تتمتع بمصداقيه وقواعد استكشافيه تعطي ميزه اقتصاديه لمستخدمها، فالمعرفة قوه وثروة في آن واحد، حيث تعتبر قوه المعرفة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الاكثر أهمية في ظل ثروه المعلومات وعصر المعلوماتية أكثر أهمية من مورد رأس المال المادي وقوه العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة، كما تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكله الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية:<sup>32</sup>

<sup>31</sup>. أحمد بدر، مجتمع المعرفة (بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية)، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2011، ص26.

<sup>32</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص26.

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين (21) هم عمال المعرفة ونتاجاتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زياده الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة. ويذكر أن أكثر من سبعين (70%) بالمئة من العمل يتعلق بالمعرفة والمعلومات، وأن الشركات والصناعات التقليدية لديها عمال يديون وعمال معرفة.<sup>33</sup>

تعتبر المعرفة اليوم كمصدر أساسي لقيمه الأعمال، فالمعرفة والتعلم المستمر أصبحا الآن عناصر أساسية للنجاح في الاقتصاد الجديد، كما أن المكون المعرفي في المنتجات والخدمات قد زادت كثافته وأهميته، وأصبح المكون الرئيسي لقيمه المستهلك، فالتحول إلى المعرفة كمصدر أول القيمة تجعل القيادة في الاقتصاد الجديد للذين يقودون المعرفة بفعالية في منتجاتهم وخدماتهم أسرع من منافسهم؛

بالرجوع إلى قرارات الاستثمار أو التوسع فإننا نجدتها تعتمد على دراسات الجدوى الاقتصادية، التي بدورها تعتمد أساساً على المعلومات والبيانات حول المشروع، وجميع ذلك سيكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بحجم المعرفة المتوافرة لدى أصحاب القرار، أي أن قرار إنشاء منظمة في حد ذاته يعتمد على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق وتوقعات الطلب وطبيعة المنافسين ونوعية العملاء...، كما أن قرار التوسع هو الآخر يعتمد على مدى توفر البيانات السابقة؛<sup>34</sup>

كما أن المعرفة التقنية والإدارية للمدراء تساهم في إرساء دعائم النجاح في صياغة الخطط المالية والتسويقية والإنتاجية للمنظمة؛<sup>35</sup>

<sup>33</sup>. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمار، الأردن، 2013، ص 155.

<sup>34</sup>. على السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 205.

<sup>35</sup>. جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثليجي

الأغواط، دفعة 2011-2012، ص 28.

المعرفة المتجددة المتزامنة مع بيئة الأعمال المتجددة أو البيئة بشكل عام ضرورية للمنظمات لحاجتها إليها وخاصة المنتجات والسلع الجديدة، كما أنه يمكن أن تكون المعرفة في حد ذاتها سلعة للكثير من المنظمات، وبالتالي فهذه الأخيرة يمكن أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها، أو استخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة أخرى؛

توافر البيانات والمعلومات لدى المنظمة يساعدها على صياغة القرارات في شتى الأنشطة، من خلال تخطيط العمليات التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها؛<sup>36</sup>

إن الأهمية الكبيرة والمتزايدة حتم على المنظمات إنشاء أقسام خاصة بإدارة المعرفة، بل أصبحت اليوم بعض المنظمات تسمى بالمنظمات المتعلمة والتي تختلف عن المنظمات التقليدية في طريقة استخدام المعرفة للتحسن الذاتي والآلي لها.

### 4.1. قواعد المعرفة وقياسها

الشيء المؤكد أن أي منظمة لها رصيد من المعرفة، لكن الأمر النسبي في ذلك هو قيمة أو الرصيد الذي نمتلكه، والسؤال الذي يطرح هنا هو كيف يتم قياس رصيد المعرفة في أي منظمة كانت، وقبل الإجابة على ذلك يتطلب الأمر التعرف على قواعد المعرفة، وذلك على النحو التالي:

#### 1.4.1. قواعد المعرفة

يقصد بقواعد<sup>37</sup> المعرفة مخزون المعرفة الصريحة التي يمكن الرجوع إليها آلياً عن طريق تكنولوجيا المعلومات أو يدوياً، وقد ظهرت خلال العقد الأخير من القرن العشرين نظراً للنمو السريع في توليدها، وهي

<sup>36</sup>. على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

مهمة جداً للمنظمات نظراً لإتساع الاعتماد على المعرفة، وإن المكونات الأساسية لقاعدة المعرفة ثلاث عناصر وهي:

- الأفراد الذين يديرونها؛
- القاعدة المادية لها، وعادة ما تكون أجهزة تكنولوجيا المعلومات؛
- المعرفة المخزنة، أو المعرفة المراد تخزينها في هذه القواعد.

والمؤكد أن عملية تخزين المعرفة جد مهم لأي منظمة، ولكن قبل تأسيس قواعد المعرفة يؤكد ( ) على

إدراك النقاط التالية:

- أن المعرفة هي المورد الأهم ضمن مكونات القيمة السوقية للمنظمة؛
- لا بد من ملاحظة اقتصاديات الحجم والنطاق للمنظمة؛
- الاختلاف بين المعرفة الصريحة والضمنية من حيث القابلية للنقل والمشاركة والتحويل؛
- تنشأ قواعد المعرفة لتخزين المعرفة الصريحة فقط؛
- إن إنتاج السلع والخدمات يحتاج إلى إعادة استعمال وتوظيف أنواع عدة من المعرفة.

هناك نوعين من هذه القواعد، وهي القاعدة المركزية التي تخزن فيها كل معرفة المنظمة، ويشارك فيها

الجميع، وهذه الطريقة لا يكون فيها التفاعل الإنساني مباشر، وشبكات العمل التي تمثل مجموعة كبيرة من

الحواسيب المرتبطة ببعضها البعض والتي تكون موقعها لدى الأفراد المخولين لهم، وبهذا يكون الاتصال بين

الأفراد مباشراً، أي أن هناك عمليات اكتساب وتوليد جديدة تظهر نتيجة التفاعل.

<sup>37</sup>. أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 56.



#### 2.4.1. نسبة المعرفة وقياسها

عند الحديث عن المعرفة يجب التركيز على مسألة نسبية المعرفة وخصوصياتها فكل مجتمع من المجتمعات ينتج المعرفة التي يحتاجها وحسبه متطلبات واقعه الاقتصادي والاجتماعي ودرجة تطوره، المعرفة في مجتمع ما قد تكون متقدمة في مجتمع آخر، وما يجب ملاحظته أن المعرفة غالباً ما تحدد ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة أي تتأثر بالزمن،<sup>38</sup> وهذا يثير السؤال التالي: كيف يمكن قياس المعرفة في مجتمع أو منظمة ما؟

وهي إحدى التساؤلات التي أثرت عملياً ونظرياً على نطاق واسع، وهي كيفية قياس القيمة والفوائد المتعلقة بالجهود المعرفية، أخذين بعين الاعتبار عدم تطابق دلالة المعرفة أو المواد المعرفية التي ستدار، وصعوبة تقويم نتائج تطبيق فكرة ما مع أهميه الابتعاد عن المعايير التقليدية لإنجازات المنظمة المعرفية، ومع تزايد أهمية المعرفة في المنظمة وتزايد دورها في خلق الثروة والقيمة يطرح الإشكال دوماً كيف نقوم بقياس رصيد المعرفة في هذه المنظمات؟ والأکید أنه يختلف تماماً عن قياس السلع المادية وباقي الخدمات ومن هنا تنشأ الصعوبة التي تواجهها هذه العملية.

إن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن القطاع المعرفي يتسم بالنمو الأسّي، ومع ذلك هناك صعوبة قياس إنتاجية العمل المعرفي سواء بالعلاقة مع المواد المطلوبة لإنتاج وحدة معرفية واحدة، أو بالعلاقة مع المخرجات إذ أن مخرجات العمل المعرفي تتوزع على كل العمليات والأفراد الذين يتصلون بالعمل

<sup>38</sup>. محمد نايف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المعرفي أو بالعلاقة مع النتائج لصعوبة ربط العوائد بالعوامل المؤدية إليها، وهو ما يجعل مقاييس الانتاجية التقليدية غير ملائمة.<sup>39</sup>

وتقاس إنتاجية العمل المعرفي بشكل أساسي على مستويين، الأول هو مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل المنظمات، ويعبر عنه في تحسين بيئة التعليم التنظيمي، والثاني هو الإنتاجية الخارجية الذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي، فقد طرحت مؤخراً العديد من النماذج لقياس العمل المعرفي، فقد أشار (Housel & Bell) إلى وجود أكثر من 140 مؤشر لقياس المعرفة رأس المال الفكري ومشتقاته تتعلق بالمالية والزبائن والإنسان والتطور والتحديث والعمليات،<sup>40</sup> ونظراً للتشابه والتشابه بين مصطلحي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كمفاهيم أو كأدوات قياس فقد تم تأجيل نماذج القياس هذه إلى الفصل القادم الخاص برأس المال الفكري.

### 2. إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة

بعد العرض المختصر لمفهوم المعرفة وماله صلة بها، ولأن لها أهمية كبيرة في المنظمة فمن غير المعقول تركها عشوائية بل يتطلب الحال البحث عن طرق منهجية لإدارتها من أجل الاستفادة منها بالشكل المثالي أو الكفاء، وهذا ما سيتم معالجته في هذه النقطة وذلك على النحو التالي:

#### 2.1. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة

قبل الخوض في أساسيات إدارة المعرفة فإننا سنحاول في هذه النقطة توضيح بعض اللبس في استخدام مصطلحي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وكذا المنظمة المتعلمة والعلاقة بينهم، إن حقل إدارة

<sup>39</sup>. أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره. ص 57.

<sup>40</sup>. عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المعرفة يمكن النظر إليه كجزء متكامل من المفهوم الواسع لرأس المال الفكري، حيث يمكن التفريق بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالنقاط التالية:<sup>41</sup>

• إدارة المعرفة تكون مرتكزة حول إدارة رأس المال الفكري والتي يتم التحكم والسيطرة عليها من قبل المنظمة؛

• إن الفرق بين المصطلحين في الغالب غير واضح؛

إن مشكلة إدارة المعرفة لا تعتبر عملية جديدة حيث كانت العديد من المنظمات تعرف رأس المال الفكري على أنه:

• ستعراض المعرفة؛

• تطبيق الخبرات؛

• تقنيات الشركة،

• العلاقات مع العمال؛

• مهارات المحترفين والموظفين ومقدرات وكمية الخبرة لديهم.

إن هذا التعريف حسب هذه العناصر لرأس المال الفكري هو نفسه التعريف لإدارة المعرفة حيث إن هذه العناصر كلها تزود المنظمة بتنافسية عالية في السوق، وضمن هذا الإطار فإن العديد من المنظمات الرائدة تفضل أن يكون هناك فرق عملي بين وظيفتي رأس المال المتعلقة بالمنظمة والقوى البشرية والعميل.

وقد اقترح روز آخرون 1977 أن رأس المال الفكري يمكن أن يتم تعقبه عبر مصدرين من الفكر هما الاستراتيجية حيث يكون التركيز على عملية إنشاء واستخدام المعرفة ومعرفة العلاقة بين النجاح والمعرفة،

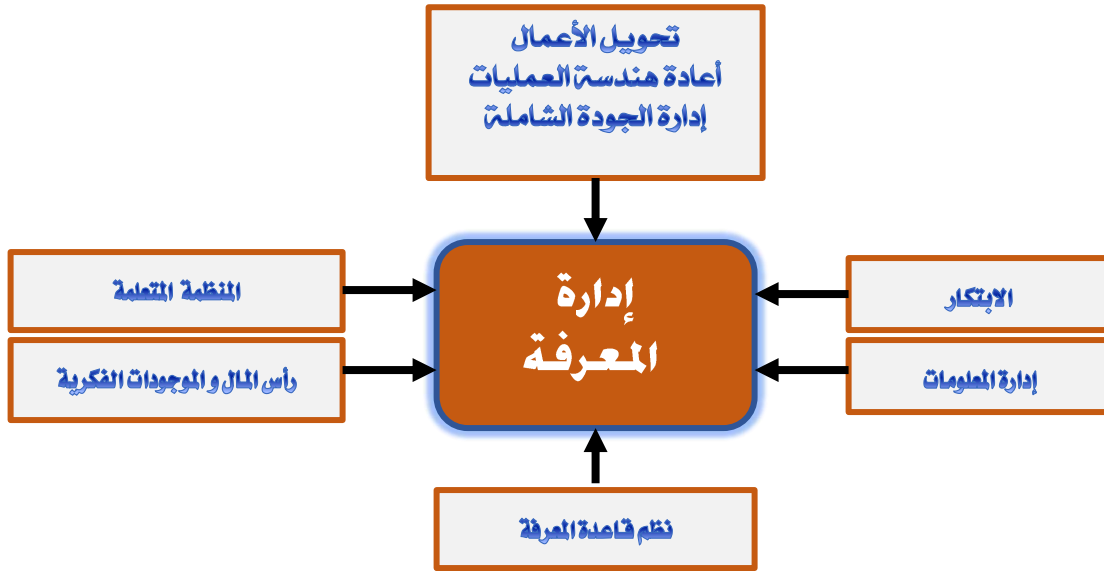
<sup>41</sup>. خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة كمدخل لبناء رأس المال الفكري في المنظمة

والقياس حيث يركز على الحاجة إلى تطوير أنظمة المعلومات الجديدة تقيس البيانات غير المالية مع البيانات المالية.

وكما سيأتي تبياناه بالتفصيل في الفصل القادم، فإن رأس المال الفكري أو رأس المال الفكري المعرفي كما يحلو لبعض المنظمات تسميته هو مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات، والإبداع والتطبيقات في المنظمة، وببساطة أكثر كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح، والشكل رقم (1. 2) يشرح العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.<sup>42</sup>

الشكل رقم (1. 2): علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري وباقي جذور إدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>42</sup> . عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

وبالتالي يمكن القول انطلاقاً من المخطط السابق أن كل من مفهومي رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة يعتبران جذران من جذور إدارة المعرفة بالإضافة إلى باقي الجذور الأخرى كالابتكار وإدارة المعلومات ونظم قاعدة المعرفة وكذا إدارة الجودة الشاملة وتحويل الأعمال.

### 2.2. نشأة مفهوم إدارة المعرفة

انتقال المنظمة من الشكل التقليدي إلى المنظمة المعاصرة أو مايسمى اليوم بالمنظمة المتعلمة أوجد كم هائل من المصطلحات الجديدة وعلى رأسها المعرفة، رأس المال الفكري والبشري، وعند الرجوع إلى مصطلح المعرفة الذي أصبح يلعب الدور الكبير في هذه المنظمات، مما جعل هذه الأخيرة تعطي له أهمية بالغة من حيث الإهتمام، فالتحكم في المعرفة يعطي للمنظمة أريحية تنافسية واستمرارية، وهذا حتم عليها إدارتها للمعرفة بالشكل المرغوب من أجل الاستفادة من المزايا التي تحققها المعرفة، ومن أجل ذلك خصصت أقسام ووظائف مستقلة تهتم بإدارة المعرفة. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ماذا يقصد بإدارة المعرفة؟ وكيف نشأت؟ وهذا ما سيتم الإجابة عليه في هذه النقطة.

### 2.2.1. نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي حديثة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن الماضي. ففي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge is power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد تحت مسمى

"هندسة المعرفة Knowledge Engineering"، ومع هذه الولادة استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.<sup>43</sup>

في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر وذلك نتيجة لإدراك التطور، تغيرت عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع فكمثال تغير عنوان مجلة من "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة" وفي النصف الثاني من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري الإداري.

وبالعودة للأصل كلمة المعرفة فإننا نجد لها قديمة، لكن في ظل التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات والاتصالات عن بعد والتطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وفي تزايد الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية فقد توده الاهتمام في البداية بالأصول البشرية ثم الأصول المعنوية كشهرة المحل وسمعة المنظمة وبراءات الاختراع، ليطفو بعدها على السطح في بداية التسعينات مصطلح رأس المال الفكري الذي ضم كل ماسبق بالإضافة إلى العملاء، وفي تطور آخر ظهر مفهوم منظمات التعلم، ثم ليخرج بعدها مفهوم آخر وهو مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management).

### 2.2.2. تعريف إدارة المعرفة

حساسية كلمة المعرفة واتساع نطاقها وتنوع استخداماته في مختلف العلوم جعل من الصعب الاتفاق على تعريف لها كما سبق وأن أشرنا، هذا الأمر جعل هو الآخر من الصعب بمكان الاتفاق على تعريف واحد لإدارة المعرفة، لهذا نجد الكثير من التعريفات التي قدمها الخبراء في هذا الصدد، وهذا ما سنحاول استعراض أهمه في هذه النقطة وذلك على النحو التالي:

<sup>43</sup>. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص123.

- يعرف Scarbrough آخرون (1990) إدارة المعرفة بأنها أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات:<sup>44</sup>
- يعرف (Wiig 1963) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نوع جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها.<sup>45</sup>
- تشير موسوعة الويكيبيديا الحرة إلى أن إدارة المعرفة تحتوي على عدد من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة في إطار منظم للتعرف وإنشاء وتمثيل وتوزيع وإمكانية تجنب ورؤيا تتضمن المعرفة سواء تلك المجسدة في الأفراد أو تلك المدفونة في الممارسات أو العمليات التنظيمية:<sup>46</sup>
- هي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية:<sup>47</sup>
- تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكارات واتخاذ القرارات:<sup>48</sup>

<sup>44</sup> . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>45</sup> . هيم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

<sup>46</sup> . أحمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص 151-152.

<sup>47</sup> . علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>48</sup> . عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- تعريف Tan (2000)، فقد عرفها بالعملية المنتظمة والفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في التحقق من أهداف المنظمة؛
- يعرف Michael Armstrong (2006) إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقديمها للمنظمة:<sup>49</sup>
- كما يقول TANNENBAUM أن عملية إدارة المعرفة تنطوي على مايلي:<sup>50</sup>
  - ✓ جمع وهيكلة وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسب؛
  - ✓ توزيع وتبادل المعرفة ويعتمد ذلك على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة؛
  - ✓ رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة باعتبارهم مصدر مهم من مصادر بناء المعرفة في المنظمة؛
  - ✓ استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول الى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات.

### 3.2.2. خصائص ومميزات إدارة المعرفة

- مما تقدم من التعاريف المطروحة وغيرها يمكن استنباط بعض الخصائص، على النحو التالي:<sup>51</sup>
- عملية إدارية شاملة للكشف عن الموارد المعرفية ومصادرها الداخلية والخارجية؛
  - التركيز على الأصول الفكرية وعمليات الاستحواذ عليها وإدامتها وتنظيمها وتوليدها وتطويرها وتقاسمها واستعمالها في إطار عمليات التراكم المعرفي؛
  - تستند إلى الجهد الجماعي باتجاه تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها دون إلغاء للجهد المعرفي الفردي لاسيما المبادر والمبدع؛

<sup>49</sup> . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>50</sup> . على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>51</sup> . أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 66.



- تركز على بناء رأس المال الفكري؛

## 4.2.2. المقارنة بين الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد القائم على المعرفة

لقد كان من قبل يقصد بإدارة المعرفة الحفاظ على المعرفة، فالعامل الذي ينسحب من المنظمة لسبب أو لآخر يأخذ معه معارفه وتذهب معه مهاراته، لكن هذا التفكير تغير بتغير الفكر الإداري الحديث الذي أصبح قائماً على إدارة المعرفة، كون هذه الأخيرة أصبحت ذات طبيعة ديناميكية، هذه الخاصية حتمت على القائمين على إدارة المعرفة بالإضافة إلى الحفاظ على المعرفة البحث عن طريق لنقلها وكذا تطويرها، وهنا ظهر الفرق بين التفكير الإداري الحديث والتفكير التقليدي، لذا حاول البعض القيام بمقارنة مختصرة بين الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد القائم على إدارة المعرفة، كما هو ملخص في الجدول (2.1):

الجدول (2.1): مقارنة بين الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد القائم على المعرفة

أوجه المقارنة	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري المبني على إدارة المعرفة
نوع التفكير	(الخبرة والرؤيا الشخصية للمدير)	(المنهج العلمي أساس اتخاذ القرار)
نحن نفهم عن طريق	التقسيم إلى أجزاء	الرؤية من منظور الكل
المعلومات	قابلة للمعرفة في النهاية	لامتناهية ولامحدودة
النمو	خطي	أسي
الإدارة	التحكم والرقابة	عضوي وفوضوي
المعرفة	فردية	جماعية
إتاحة المعرفة	ليست متاحة للجميع	متاحة للجميع
الاهتمام بالتغذية العكسية	محدود	واضح ورئيسي
تزدهر الحياة بـ	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي وأصحاب المناصب الأعلى	أصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة
مصدر القيمة المضافة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية	الأنشطة المعرفية المصدر الأساسي
ثروة المنظمة	الأموال وماتشترية من أصول مادية	رأس المال الفكري
نسبة العاملين في الشركة	النسبة الأكبر من العاملين من أصحاب القدرات والمهارات العلمية	النسبة الأكبر من العاملين من أصحاب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 223، مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

### 3.2. أهمية ومبادئ إدارة المعرفة

في هذه النقطة سيتم إبراز كل من أهمية إدارة المعرفة ودورها في المنظمات وكذا أهم مبادئها وفق الخطة التالية:

#### 1.3.2. أهمية إدارة المعرفة

خلال العقود الثلاثة الأخيرة تزايد الإهتمام من قبل الأفراد والمنظمات بإدارة المعرفة وحتى الباحثين، وقد أكد الكثير من المديرين على أن إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال هذه العقود، والأکید أن ذلك يرجع إلى أهمية إدارة المعرفة في المنظمة، وتعود أهمية إدارة المعرفة لارتباطها بأهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال المتمثلة في:<sup>52</sup>

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة الأنترنت والتجارة الإلكترونية؛
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- كيفية تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم للوصول إلى مفهوم التعلم التنظيمي؛

إن إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي وهو ما يظهر

جلياً في:<sup>53</sup>

<sup>52</sup> . عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>53</sup> . أنظر كل من:

- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، المصرية، مصر، 2013، ص 380؛ 417.

- تخفيض الوقت (ربح الوقت):
- العمل بقدر أقل من الأصول الثابتة؛
- تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً في خفض التكاليف (التحكم في التكلفة)؛
- تعد عملية نظامية تناسقية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- يتم بموجبها اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية عند عوامل الإنتاج في المنظمة؛
- جعل الزبون مبهجاً في التعامل مع المنظمة وذلك لما تقدمه من مرونة وسهولة في التعاملات؛
- والأهم من ذلك كله زيادة القيمة المضافة للمنظمة نتيجة زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج؛
- الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة؛
- تبني فرص المشاركة المستقبلية والبقاء في مقدمة المنافسين، أي أنها تسهم في توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من خلال تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها بذاتها من خلال مواجهة البيئة المتغيرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الراهن تحت مسمى المنظمات المتعلمة؛
- كما تكمن أهمية ادارة المعرفة في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية؛
- وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة امراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

أما بالنسبة لـ (Rastogi 2000) فإن أهمية إدارة المعرفة تأتي استناداً لنشاطاتها المختلفة وهي:<sup>54</sup>

- إنتاج معرفة جديدة؛
- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية؛
- الحصول على المعرفة في صنع القرار؛
- إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات؛
- تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات؛
- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز؛
- نقل المعرفة المتواترة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

### 2.3.2. مبادئ إدارة المعرفة

من أهم المبادئ لإدارة المعرفة مايلي:<sup>55</sup>

أولاً. إدارة المعرفة مكلفة وكذا عدم المعرفة: فهي تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال الأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة. ومنها:

- تحصيل المعرفة من خلال إنشاء الوثائق ونقل البيانات إلى أنظمة الكمبيوتر؛
- إضافة قيمه إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛
- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الاسهامات الحديثة إلى المعرفة؛
- تطوير برامج التكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها؛

<sup>54</sup>. أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>55</sup>. جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 62-66.

- تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

فإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة فإن عدم إدارتها سيكون أكثر التكلفة.

ثانياً. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: الأكيد أن المعرفة الجيدة تتطلب وسائل التكنولوجيا الحديثة، بالضرورة يتطلب ذلك المورد البشري القادر على الاستخدام الأمثل لها، أي دراية كافية مطلوبة في المورد البشري بهذا.

ثالثاً. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: حتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع المعارف والسيطرة عليها والتحكم بها فإنه يجب أن يكون هدف منظمة تفعيل المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين، وهذا الأمر يتطلب وجود مدير للمعرفة.

رابعاً. إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط والمخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم: معظم المنظمات اليوم تفضل أن تتولى المعرفة التسويق العمل حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكي المعرفة من أجل الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

خامساً. إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة وتختلف هذه العمليات من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط، ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق والتصميم وتطوير المنتج وبعض العمليات التجارية الأخرى، مثل التسعير وإعداد الطلبات ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجه أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

سادساً. إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً؛ وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط، وأن إدارتها هي عملية لا تنتهي أبداً وهذا يقتضي من الشركات ألا تأخذ وقتاً كبيراً في رسم وتشكيل بيئة خاصة للمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون منه من ذلك ربما تكون تلك البيئة قد اختفت بسبب التغيرات السريعة في البيئة اليوم، لذا فإن العملية تتطلب السرعة.

### 4.2. مجالات ومستويات إدارة المعرفة

في هذه النقطة سيتم تناول عنصرين أساسيين هما مجالات إدارة المعرفة ومستوياتها وذلك على النحو التالي:

#### 1.4.2. مجالات إدارة المعرفة

يقصد بذلك أين يتم تواجد إدارة المعرفة في المنظمة، وبالتالي يمكن اختصار هذه المجالات في النقاط التالية:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزماتها أمام الجميع؛
- تغيير إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها (Gaps and Bottleneck) وتعظيم محتوى القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات؛
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغيرها؛

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنها تستخدم بأفضل ما يمكن.

### 2.4.2. مستويات إدارة المعرفة

أشارت أحد الدراسات لـ (Wiig 1993) إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية، وقد تم الإشارة إلى تلك المستويات في نقطة سابقة في تصنيفات المعرفة، ويمكن تفصيل تلك المستويات على النحو التالي:<sup>56</sup>

**أولاً. المستوى الأول:** وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية والهدف والأنموذج). إن جزءاً من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، ومع ذلك فإن الجزء الأهم من هذا النوع ليس معروفاً (معرفة ضمنية) ولا يمكن الوصول إليه بشكل غير واع، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن ولتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا؟).

**ثانياً. المستوى الثاني:** وهو معرفة المعرفة النظامية (معرفة النظام والخطة ومرجعيات المنهجية)، لأن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشكلة هي معرفة ظاهرة، ومعروف لدى الأفراد، وتستخدم هذه المعرفة من أجل تحليل مداخل وبدائل جديدة وتركيبها والتفكير فيها بعمق، أي أنها تستخدم لتكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء وكيفية البدء.

**ثالثاً. المستوى الثالث:** وهو مستوى المعرفة البراغمية (معرفة اتخاذ القرار والمعرفة الواقعية). فإن اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالباً ماتكون ظاهرة، ويستخدم هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات (معرفة كيف).

<sup>56</sup>. هيم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

رابعاً. **المستوى الرابع:** وهو مستوى المعرفة الأتوماتيكية، حيث يكون في هذا المستوى الأفراد على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بآتممتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، وتستخدم لتنفيذ المهام بشكل أتوماتيكي، أي دون تفكير واع.

### 5.2. البنى التكنولوجية التحتية لإدارة المعرفة

الشيء المؤكد أن التطور التكنولوجي لعب دوراً مهماً في ظهور مصطلحي المعرفة وإدارة المعرفة، كما أنها (أي التكنولوجيا) تلعب نفس الدور في استمرارها، فاستخدام التكنولوجيا شيء ضروري لذلك من خلال معوقات الوقت والمكان، كما تساعد على تحليل البيانات والمعلومات الموجودة، وتحزينها واكتشافها، ومما لاشك فيه أن مشكلات إدارة المعرفة لا تحل فقط بالتكنولوجيا إلا أنها تشكل دعامة رئيسية في ذلك، فهذه الأخيرة تعمل على دعم نظام المعرفة بعدة اتجاهات من خلال (إيجاد وتأمين المعرفة؛ اكتشاف وتصنيف المعرفة، المشاركة بالمعرف، توزيع المعرفة).

ومن هذا فإن إدارة المعرفة تتطلب بنية تحتية تكنولوجية شاملة على مجموعة من الركائز، نختصرها في العناصر التالية:

### 5.2.1. الأجهزة المستخدمة في نظم إدارة المعرفة

وتركز هذه على نظام الحواسيب المعاصرة التي تحتاجها المنظمة في توليد واكتشاف المعرفة وإدارتها وتوزيعها، وتشمل الأجهزة المادية (Hardware) المتمثلة في (وحدة المعالجة المركزية، وحدة التخزين الرئيسية، وحدة التخزين الثانوية، وسائل إدخال البيانات، وسائل إخراج البيانات والمعلومات، وسائل الاتصال)، ويتطلب ذلك توفر مايسى بالحواسيب بمختلف أنواعها (الحواسيب الكبيرة، والمتوسطة والصغيرة، والخادمة، بالإضافة إلى الحواسيب الشخصية).



## 2.5.2. البرمجيات وبناء قواعد المعرفة

على الرغم من أهمية الأجهزة المادية والحواسيب في إدارة المعرفة بالمنظمة بشكل عام إلا أن قيمتها لاتساوي أي شيء دون برمجيات لكي تؤدي عملها، فالبرمجيات أو البرامج هي مجموعة منظمة من التعليمات في شكل خوارزميات تشغل بها الحواسيب والأجهزة المادية بغرض تنفيذ أمر أو أوامر معينة أو القيام بالمعالجات المطلوبة.

أما البرمجة في عملية فهي إجراءات أو مجموعة من الخطوات الهدف منها تأمين وتوفير مجموعة من التعليمات والإيعازات عن طريق لغة معينة أو مايسمى بلغة الحواسيب وهي متعددة، وتأخذ عملية البرمجة هذه عدة خطوات.

## 2.5.3. الاتصالات عن بعد والشبكات

بدأت أول ما بدأت الاتصالات عن بعد عبر الهاتف، وعلى الرغم من أن هذا الأخير لايزال دوره موجود في المنظمة إلا أنه لايبقى العامل الوحيد في ذلك، بل تطورت أنظمة الاتصال عن بعد وتنوعت، كما أن دور الهاتف في تبادل المعرفة لم يعد بنفس الأهمية التي كان يحظى بها سابقاً، حيث أصبح تبادل المعلومات أرقى مما كان من خلال معالجة ومناقلة المعلومات الحديثة (الصور والوثائق والأفلام وحتى البرمجيات وباقي المعلومات) عن طريق وسائل الاتصال البعدية، وهو عبارة عن التراسل بالمعلومات والمعرفة عن طريق الوسائل الالكترونية.

## 2.5.4. الأنترنت

الانترنت أو مايسمى بالشبكة العنكبوتية عبارة عن بنية وتصميم يؤمن تخزين كميات كبيرة جداً من المعلومات في شكل نصوص وصور وفيديوهات وبرامج وغيرها كما تؤمن انتقالها وتبادلها بين الاشخاص والمنظمات بدرجة عالية من السرعة مع الحفاظ على الخصوصية لبعضها، وذلك عم طريق برمجية خاصة، ولاشك أنها أصبحت اليوم تمثل الدور الفعال والرئيسي في إدارة المعرفة في المنظمة.

### 3. دور إدارة المعرفة في المنظمات

الشيء المؤكد أن إدارة المعرفة لها أثر كبير على المنظمة وبمختلف الطرق، وهي تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء كل المؤشرات في المنظمة، وفي هذه العجالة سيتم التطرق إلى أثر إدارة المعرفة على أهم هذه المؤشرات، وبالتحديد على كل من العمال، والعمليات بمختلف أنواعها والمنتجات وكذا الأداء المنظمي، وذلك على النحو التالي:<sup>57</sup>

#### 3.1. أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفضيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو باستمرار، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، والثانية تسبب إدارة المعرفة في جعل العمال أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيم بها لرضا العمل لديهم (زيادة الرضا الوظيفي)، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال، وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة تتمثل فيه:

<sup>57</sup>. أنظر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 275-288.

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛

- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة؛

- زيادة الربح والعوائد،

وتأتي جميع هذه الأمور نتيجة زيادة العمال معارفهم وتحسن القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى

تعظيم الأداء وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

### 2.3. أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق

والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة وجميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال

ثلاث عناصر أساسية هي:

- **الفعالية:** من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها

- **الكفاءة:** من خلال تحفيز العاملين واستبعاد الدخلاء؛

- **الابتكار والابداع في العمليات:** من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل

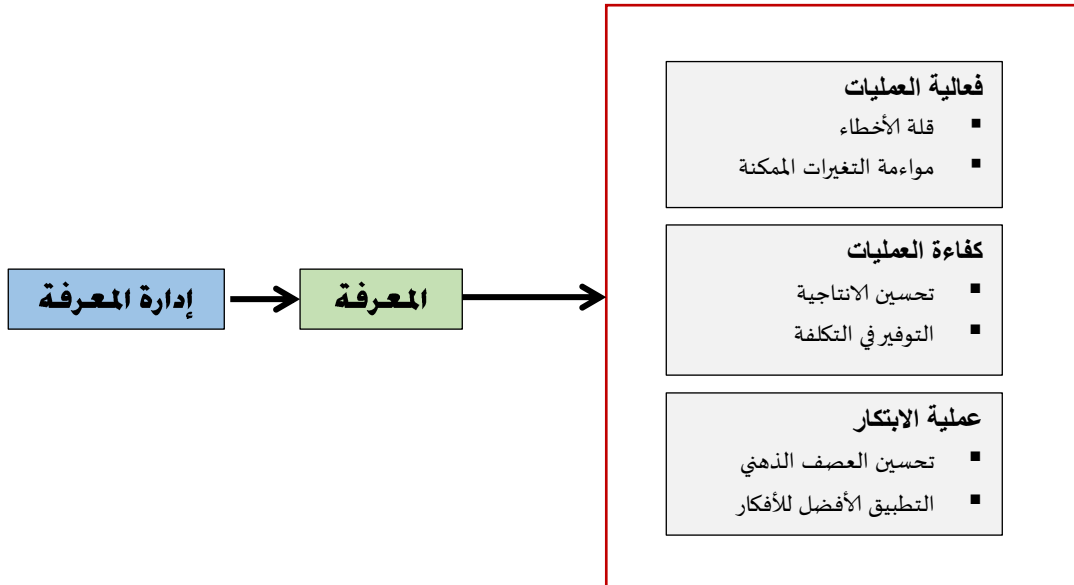
بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة

### 3.3. أثر إدارة المعرفة على المنتج

الشيء المؤكد أن ادارة المعرفة لديها أثر مباشر وغير مباشر على المنتجات أو مخرجات المنظمة وخاصة في ظل اشتداد المنافسة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين أساسيين هما المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة. هذا مع العلم بأن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من ادارة المعرفة:

- القيمة المضافة: فهي تساعد المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك لتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة؛
- المنتجات القائمة على المعرفة: كل المنتجات المرتبطة بالمعرفة والتقنيات الحديثة وخاصة تلك المتعلقة بالبرمجيات.

الشكل (1, 3): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



### 4.3. أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير أيضاً على الأداء المنظمي العام للمنظمة حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما:

- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: من خلال تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح وايضاً عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة.
- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤيه المنظمة واستراتيجياتها أو مع العوائد والتكاليف.

### 5.3. إدارة المعرفة وتكوين رأس المال الفكري

الباحث في هذا المجال يجد تداخلاً لا بد منه (كما أشرنا إلى ذلك سابقاً) بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وهذا التداخل المفاهيمي طبيعي ، فحسب (Svielby, 1997) الذي يقول عن المفهومين أنهما توأمان، وربما لهذا الأمر نجدده يعرف إدارة المعرفة بأنها رأس المال العقلي.<sup>58</sup>

وعليه فالمتبع للواقع يجد هناك خلط في الكثير من الأحيان بين في استعمال كل من إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري، هذا الخلط قد يكون على جهل أو على علم، فالبعض يعتقد أن أصول المعرفة تقابل رأس المال الفكري في الوقت الذي ترى فيه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) أن رأس المال الفكري هو فرع من أصول المعرفة، وعليه تعرف المنظمة رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين رئيسيتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي ورأس المال الانساني، وهي بالتالي تريد التفرقة بين

<sup>58</sup>. محيا بن خلف عيد المطيري، مرجع سبق كره، ص 124

رأس المال الفكري والأصول المعرفية عن طريق القيمة الاقتصادية، أي تفرق بين اللاملموسيات ذات القيمة الاقتصادية واللاملموسيات التي يتم معرفة قياسها إلى حد الآن.<sup>59</sup>

في حين يرى البعض أن أصول المعرفة هي جزء من رأس المال الفكري ، وبالتالي يمكن القول أن رأس المال المعرفي هو مكون مثل باقي مكونات رأس المال الفكري كرأس المال البشري والهيكلية والزبوني، والمسألة مزالت معقدة في هذا الباب. وخالصة ذلك كله أن هناك علاقة عضوية بين المفهومين.

---

<sup>59</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 73.

## خلاصة الفصل

تعتبر المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الانساني، وتشمل مختلف منتجات الفكر الانساني من حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين وأطر ونماذج، وهي رصيد متجدد ومتزايد، وتندرج المعرفة انطلاقاً من الحقائق فالمعلومات ثم البيانات فالمعرفة، والهدف من جمع الحقائق والبيانات والمعلومات هو تحقيق مايسى بالمعرفة، بغرض الوصول إلى أفضل القرارات بالنسبة للمنظمة أو لغيرها.

قد صنفت المعرفة إلى أصناف مختلفة استناداً إلى معايير مختلفة، فنجد المعرفة الكامنة والمعرفة المعلنة كما نجد المعرفة الذاتية والمعرفة الخارجية، وبالنسبة للمنظمة نجد أهم هذه التقسيمات عندما المعرفة الجوهرية والمعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية، فكلما امتلكت المنظمة معرفة ابتكارية وعدم اقتصرها على المعرفة الجوهرية و المتقدمة قادت إلى المقدمة، ولاشك أن للمعرفة بشكل عام والمعرفة الابتكارية بشكل خاص دور بالغ الأهمية في المنظمات، وأهم شيء يمكن أن تقدمه المعرفة للمنظمة هو مساعدتها على الابتكار في طرق الإنتاج وأساليب الإدارة وفنون التعامل وكسب الزبائن، ما سيساعدها على البقاء والاستمرار وضمان الريادة، كما تقدم لها الحلول وتضمن لها السيطرة على الأحداث والتنبؤ مع الاستشراف بالمستقبل.

إن التطور الهائل في المعرفة نتيجة التقدم التكنولوجي حتم على المنظمات أفراد أقسام خاصة تهتم بإدارة المعرفة، فقد أثبتت التجارب أن أهم النجاح في أي منظمة هو الطريقة السليمة في إدارة رصيدها المعرفي وكيفية الحفاظ عليه أو زيادته، وتلخص إدارة المعرفة في مجموع الأساليب والمفاهيم التي تستخدمها المنظمة في توليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية في المنظمة بهدف إيجاد قيمة جديدة لها وضمان عدم تهالك هذه الأصول، مع ضمان البقاء في السباق، وتجارب بعض المنظمات -شركة نوكيا وشركة آغفا- في هذا الصدد خير دليل على ما آلت إليه سوء إدارة المعرفة. كما أن التحكم في رصيد المعرفة داخل المنظمة من خلال المحافظة عليه وزيادته بالأساليب الإدارية الحكيمة من شأنه أن يرفع رصيدها من رأس المال الفكري.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

1. رأس المال الفكري، النشأة، المفهوم وعلاقته برأس المال المادي
2. أهمية رأس المال الفكري
3. مكونات رأس المال الفكري وآلية التفاعل بينها
4. أدوار رأس المال الفكري
5. قياس رأس المال الفكري



### تمهيد

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في إدارة المنظمات، وظهر في إطار مايسى باقتصاد المعرفة في ستينيات القرن الماضي، وقد تزايد دوره وأهميته في المنظمة في الوقت الراهن خصوصاً في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي الهائل الذي تشهده مختلف جوانب الحياة، وإذا ماتم مقارنته برأس المال المادي فيمكن القول أهمية هذا الأخير في المنظمة تراجعت لصالح رأس الفكري، ويرجع ذلك للقيمة الإضافية والدور البالغ في ضمان بقاء واستمرار المنظمة، فلا يمكن تصور مؤسسة رائدة تهتم برأس المال المادي على حساب رأس المال الفكري، لكن الشيء المؤد أن كلاهما يبقى له الدور في المنظمة وهما يكملان بعضهما البعض ولا ينفكان.

ورغم أهميته رأس المال الفكري في المنظمة إلا أن البعض مازال يخلط بينه وبين رأس المال البشري وكذا المعرفة وإدارة المعرفة وحتى المنظمة المتعلمة، ولاشك أن مفهوم رأس المال الفكري مر بعدة مرحلة للوصول إلى ماوصل إليه الآن، هذا التطور هو الذي خلق بعض اللبس في استخدامه.

وقد جاء هذا الفصل لتقديم تأصيل نظري لرأس المال الفكري من خلال استعراض أهم التعريفات المقدمة له من قبل المفكرين الاقتصاديين، مع إبراز علاقته برأس المال المادي، وللتعريف به وكشف اللبس الذي ينشأ في استخدامه حاولنا في هذا الفصل القيام ببعض المقارنات بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة له، مع تقديم أهم الأدوار التي يقوم بها وأهم النظريات والنماذج المقدمة في هذا الصدد.

## 1. رأس المال الفكري، النشأة والمفهوم وعلاقته برأس المال المادي

مفهوم رأس المال الفكري ظهر مع الحاجة إلى تصور للقيمة الخفية للمنظمات التي لا تظهر في الميزانيات والتي لها أهمية أكبر- في كثير من الحالات- من قيمة رأس المال المادي، وظهوره كان عبر عدة مراحل ليصل إلى ما وصل إليه اليوم، ورغم عدم اتفاق الكثير من الاقتصاديين على تعريف موحد له إلا أن الدلالة العامة والإطار الكلي ظاهر للعيان، وعلى أساسه يمكن التفرقة بينه وبين رأس المال المادي، وفي هذه النقطة التي نبدأ بها الفصل سنحاول جاهدين التطرق إلى كل ذلك، ابتداءً من عرض نشأة مصطلح رأس المال الفكري لمراحله الثلاث، مروراً بتعريفه وإبراز خصائصه ووصولاً إلى المقارنة بينه وبين رأس المال المادي، وذلك على النحو التالي:

### 1.1. نشأة مصطلح رأس المال الفكري

كما هو الحال على غرار كل المصطلحات يبدأ الحمل ثم المخاض فالولادة، ورأس المال الفكري هو الآخر قبل أن يكون مصطلح مفهوم عند الجميع كما هو الحال اليوم فإنه مر بعدة مراحل ليصل إلى ما هو عليه اليوم، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث مراحل أساسية<sup>1</sup> هي مرحلة الايحاءات والتلميحات إلى المصطلح، فمرحلة الولادة ثم مرحلة التطور التي مازالت مستمرة إلى يومنا هذا.

<sup>1</sup>. أنظر:

- سعد علي العتري، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص168-161؛
- عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 102-103؛
- Imen MHEDHBI, Capital immatériel : interaction et création de valeur, thèse de doctorat en Sciences de gestion , Université Jean Moulin Lyon 3, P4-5 .
- المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة مالايقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 117-118.

**المرحلة الأولى** أو مرحلة التلميحات، وفي هذه المرحلة لم يكن قد تبلور بعد مصطلح رأس المال الفكري أو ما يسمى باللاملموسات -كما سنشير إلى ذلك لاحقاً-، ويمكن القول أن هذه المرحلة امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي، فقد كانت فقط في هذه المرحلة تلميحات إلى أهمية اللاملموسات في بناء المنظمة وتطورها واستمرارها، وكان التركيز في بداية الأمر على العامل، فبعد أن كان يعتقد أن ثروة الأمم بمقدار ما تملكه من معادن نفسية (الفكر التجاري)، تغيرت النظرة كلياً مع صدور كتاب ثروة الأمم لأدم سميث، أين أعطى أهمية بالغة لعنصر العمل في تكوين الثروة وذلك على خلاف الفكر التجاري، مع الإشارة إلى أهمية اليد العاملة الماهرة مقارنة بتلك اليد غير الماهرة، ويمكن القول أن بدايات الاهتمام بالرأس المال الفكري وبالأخص أحد مكوناته الرئيسية المتمثلة في رأس المال البشري كانت من هنا، ويمكن بعدها بقليل بدأ قياس هذا الضرب من ضروب رأس المال مع الاقتصادي "دافيد ريكارو" وآخرون، وذلك من خلال نظرية القيمة التي تكلم فيها عن كيفية تقييم العمل البشري المساهم في العملية الإنتاجية، ونجد "ألفريد مارشال" وهو أحد أعمدة المدرسة الحدية يقول " إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، وهي دلالة صريحة لأهمية رأس المال البشري في بناء المنظمات والأمم، وجاء الظهور الأول لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي الحدي "أرفينج فيشر" (Ivring Ficher) سنة 1906 عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وبدأ التوسع في هذه النظريات ابتداءً من خمسينات القرن الماضي.

**المرحلة الثانية** وهي مرحلة ميلاد مصطلح رأس المال الفكري في أدبيات الإدارة، وتبدأ هذه المرحلة مع بداية الثمانينات وتمتد حتى بداية التسعينات، فقد كان التركيز في المرحلة الأولى على رأس المال البشري، وهذا الأخير على أهميته فهو لا يعبر إلا على جزء من رأس المال الفكري -كما سنرى لاحقاً-، أما في هذه المرحلة بدأ التركيز أكثر على باقي الموجودات غير الملموسة، فقط لاحظ (Hiroyuki) سنة 1980 تباين في أداء الشركات اليابانية، وبعد الدراسة أرجع ذلك التباين إلى تباين نوعية الموجودات غير الملموسة، وفي عام 1986 أصدر (K. E. Sveiby) كتاب بعنوان "شركة معرفة، كيف" مبرزاً فيه دور وأهمية الموجودات غير الملموسة وكيفية

إدارتها، وفي نفس العام كتب (David Teece) مقالاً تحت عنوان "الإفادة من الإبداع والتكنولوجيا"، وفي بداية التسعينيات تكلل ذلك بميلاد مصطلح رأس المال الفكري على يد (Ralph Stayer) وكان ذلك سنة 1990، كما تم تعيين السيد (Leif Edvinsson) كأول مدير لرأس المال الفكري في العالم لشركة التأمين السويدية (Skandia) عام 1991.

**المرحلة الثالثة** وهي مرحلة التطور، وتمتد هذه المرحلة من بداية التسعينيات ومستمرة إلى يومنا هذا، وشهدت هذه المرحلة كثرة البحوث والدراسات وظهور المنظمات المهتمة به، وتنظيم الملتقيات التي تدرس رأس المال الفكري، وكان فيها غزارة المعلومات، وظهرت عدة نظرية ترتبط رأس المال الفكري بأداء المنظمات، وحاولت أخرى البحث في نماذج قياسه، وأجريت الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية، وتم بناء نماذج القياس والتقييم، وكان أكثر رواد رأس المال الفكري في هذه المرحلة.

### 2.1. تحديد المصطلح المستخدم

ونود هنا الإشارة إلى استخدام مصطلحي رأس المال الفكري واللاملموسيات في هذا البحث، فلابد قبل ذلك من الوقوف عند التسمية المستخدمة للمصطلح قبل مناقشة باقي عناصر المفهوم، فإننا نجد الأوروبيون يميلون إلى استخدام مصطلح رأس المال الفكري<sup>2</sup> (Intellectual Capital) في أدبياتهم ووثائقهم وتوجهيات الاتحاد الأوروبي، ويستخدمون مصطلح اللاملموسيات بقدر أقل عندما يتعلق بالأصول والمفاهيم المحاسبية التي تحد من قدرة تعامل المنظمات مع اللاملموسيات، ويكفي أن نشير إلى أن أول مدير لرأس المال الفكري في العالم استحدث في شركة التأمين السويدية **سكانديا (Skandia)** عام 1991، وأول تقرير لرأس المال الفكري صدر في 1993 وأول تقرير خارجي لرأس المال الفكري صدر للجمهور في عام 1995، في حين نجد أن الأمريكيين يميلون إلى استخدام مصطلح اللاملموسيات، وهذا ما نجده في المؤتمرات الثلاثة التي عقدت في نيويورك بين

<sup>2</sup>. وما يعرف عادة (IC) اختصاراً لـ (Intellectual Capital).

(2000-1998)، كما نجد ذلك في مشروع بروكنغز (Brookings) الذي أصدره باروش ليف (B. Lev) تحت عنوان "اللاملموسات: الإدارة، القياس والتقيرير" سنة 2001.<sup>3</sup>

وهناك ملاحظة تتمثل في أن مصطلح رأس المال الفكري هو مصطلح أقرب لإدارة في حين أن رأس اللاملموسات هو مصطلح أقرب للمحاسبة، وبما أن هذا البحث يصب في خانة الإدارة فسوف نعتمد فيه على مصطلح رأس المال الفكري.

### 3.1. مفهوم رأس المال الفكري

بالرجوع إلى الوراء إلى زمن ليس بالبعيد كان مصطلح رأس المال الفكري غير مألوف تماماً نظراً لحدثه، وكان هناك خلط كبير بينه وبين مصطلح رأس المال البشري، ولازال الأمر كذلك عند بعض غير المختصين، ولهذا سنحاول البحث في تحديد مفهوم شامل لرأس المال الفكري في هذه النقطة في عنصرين أساسيين، وهما تحديد تعريف رأس المال الفكري عند أهل الاختصاص، ثم تحديد خصائصه. على النحو التالي:

#### 3.1.1. تعريف رأس المال الفكري Intellectual Capital

كما أشرنا سابقاً فإننا نجد عديد المسميات لرأس المال الفكري IC كرأس المال المعرفي أو الأصول غير المادية أو رأس المال اللاملموس، ومما لاشك فيه فهو يعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة، لكن يصادف الباحث بعض المشاكل في تقديم تعريف جامع وشامل له وهذا لوجود اختلافات في وجهات النظر بين المختصين، نظراً لحدث المصطلح من جهة وعدم ملموسيته من جهة أخرى، وسنحاول في هذه النقطة من

<sup>3</sup>. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 118.

الفصل ضبط تعريف دقيق لمصطلح رأس المال الفكري، من خلال استعراض أهم التعريفات المقدمة من طرف أهل الاختصاص، لنخرج في الأخير بتعريف شامل، وذلك على النحو التالي:

- **تعريف ساليغان (P. Sullivan):** هو المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية.<sup>4</sup>
- **تعريف ستاير (R. Stayer، 1990):** يعرفه على أساس "القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها"<sup>5</sup>
- **تعريف إيدفونسون (Edvinsson، 1991):** هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العامة، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكل يمثّل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن".<sup>6</sup>
- **تعريف كلاين وبروساك (Klein & Prusak، 1994):** يعرف رأس المال الفكري على أنه مادة فكرية تم إضفاء الطابع الرسمي عليها لإنتاج أصول قيمة.<sup>7</sup>
- **تعريف "سبوندر (Spender، 1996):** ويعرفه على أنه نخبة من العاملين لهم القدرة على هيكلة الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل بشكل متميز".<sup>8</sup>
- **ويعرف ستوارث (Stewart، 1997):** رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة.<sup>9</sup>

<sup>4</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>5</sup>. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157.

<sup>6</sup>. سعد علي العززي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 168.

<sup>7</sup>. Alan Fustec, Évaluation du capital intellectuel par des indices de notation, profitabilité et performances financières des entreprises, Innovations 2016/3 (n° 51), p126.

<sup>8</sup>. إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، ص 125.

<sup>9</sup>. يرلوف، فكر رجال الأعمال (الطريق إلى النجاح المتكامل)، دار الراتب الجامعية، بيروت 2000، ص 144.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

- كما يعرفه توماس ستيوارت (T Stewart، 1999) في مناسبة أخرى فيقول: بأنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الإستخدام من أجل خلق الثروة.<sup>10</sup>
- تعريف (Kelley 1998): الذي أنه مجموع العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم؛<sup>11</sup>
- تعرف العززي 2001: هو المعرفة التي توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.<sup>12</sup>
- يعرف (Awad & Ghaziri، 2004): مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدام أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة".<sup>13</sup>
- يعرف (Despres & Chanvel) : أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية . ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملمس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو إمتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسم والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكاراً وإبداعاً.
- تعرف منظمة (OECD): رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> . هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 208 ص 18.

<sup>11</sup> . محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة

دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 109.

<sup>12</sup> . سعد على العززي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001،

ص144.

<sup>13</sup> . أنظر:

• Dagobert Ngongang , ACTIFS IMMATÉRIELS COMME LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES, « Revue internationale des sciences de l'organisation », 2020/1 N° 8, P82

• العززي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 169.

- تعريف العنزى (2001): يقصد به المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.<sup>15</sup>

الملاحظ من التعاريف السابقة يجد أنها تقسم إلى ثلاث مجموعات أساسية، حيث تركز المجموعة الأولى في تعاريفها على الموارد البشرية (الأفراد)، في حين تركز المجموعة الثانية على القدرات المتميزة على الصعيد الفردي أو المنظمي، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فتركز على الإنتاج المعرفي، ومن هنا يمكن القول أن رأس المال الفكري هو مصطلح صممه خبراء الموارد البشرية لإبراز أهمية ودور العامل البشري في تكوين قيمة المنظمة، وهذا النوع من رأس المال قائم على إدارة المعرفة التي تتكون هي الأخرى من كافة معارف الموظفين، وجميع الموارد الفكرية الأخرى المكتسبة من خلال التعلم أو الخبرة أو التدريب، والتي تستخدم في المنظمة من أجل تكوين وزيادة الثروة، وبالتالي يمكن القول أن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لخلق القيمة المضافة.

إن إعطاء مفهوم شامل لرأس المال الفكري ليس بالأمر الهين، فالتداخل بين عناصره وعدم ملموسيته من جهة، ومن جهة أخرى تطور محتواه باستمرار يجعل من الصعوبة بمكان أن تختصره في بعض الكلمات، لكن ومع ذلك يمكن القول أن رأس المال الفكري يعبر عن قيمة المعرفة في المنظمة والذي أصبح اليوم يشكل نسبة كبيرة من أصول أو موجوداتها مقارنة برأس المال المادي.

<sup>14</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>15</sup> , سعد على العنزى، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 169.



### 2.3.1. خصائص رأس المال الفكري

استناداً إلى التعاريف السابقة، وكما سنرى عند المقارنة بينه وبين رأس المال المادي فإن رأس المال الفكري يتميز ببعض الخصائص المهمة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>16</sup>

- أصول غير ملموسة وهي على عكس رأس المال المادي؛
- تتميز بصعوبة القياس بسبب عدم ملموستها من جهة وعدم القدرة على احتوائها من جهة ثانية؛
- يتطلب أشخاص متميزين ومحفزين ولهم ثقة في النفس والجرأة، أي أفراد ذوي قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال؛
- دورة حياة رأس المال الفكري أطول مقارنة بدورة حياة المنتج أو دورة حياة المعدات والآلات نظراً لخاصة التجديد التي تميزه؛
- خاص ببعض الأفراد وليس الكل، أي يمتلكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم؛
- يشكل أهم سلاح لكسب الميزة التنافسية للمنظمة؛
- التجدد والتراكم والتوليد الذاتي؛
- متزايد وهو عكس رأس المال المادي المتناقص، أي قابل للتطوير والزيادة، ويكون ذلك عن طريق البحث التدريب؛

<sup>16</sup>. أنظر:

- نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص، 141؛
- هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 25؛
- أحمد أنور بدر، مجتمع المعرفة (بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية)، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2011، ص134-136.
- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 281.
- 16. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 158؛
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012، ص 107-108.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

- يتطلب العمل المستمر والدؤوب للرفع من مستواه أو على الأقل الحفاظ على نفس المستوى؛
- يحتاج في البداية تكاليف مرتفعة، أي يتضمن مخاطر عالية بسبب ارتفاع التكلفة في البداية وحالة عدم التأكد التي يتميز بها في ظل التنافس الشديد؛
- صعوبة وضع بعض مكونات رأس المال الفكري تحت السيطرة؛
- يتطلب المرونة وعدم الجمود، وينشأ في بيئة تحب التميز وقبول الأفكار المختلفة، وبالتالي فهو يتقبل النقد البناء؛
- أفكار في محمولة في عقول العاملين في المنظمة وعلى أتم الاستعداد للتطبيق على أرض الواقع؛

### 4.1. علاقة رأس المال الفكري بالرأس المال المادي

إلى وقت ليس بالبعيد تم اعتبار رأس المال المادي أو التقليدي أهم عنصر إنتاجي في المنظمة، لكن هذا الدور بدأ في التلاشي مقارنة بتعاظم دور رأس المال الفكري في العقود الأخيرة، ويبقى هذا الحكم نسبي لأنه يختلف باختلاف نوع ونشاط المنظمة، إلا أنه يمكن القول أن رأس المال الفكري أخذ مكانة مرموقة في القيم السوقية للمؤسسات بصفة عامة، ولسنا هنا بصدد مناقشة دورهما وقيمتها بقدر مانحن بصدد البحث عن المقارنة الوصفية بينهما لتلافي الخلط بين المفهومين، ويمكن أحداث المقارنة<sup>17</sup> بينهما من عدة زوايا وباختصار كما هو موضح في الجدول رقم (1.1):

<sup>17</sup>. أنظر:

- المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة مالايقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 119.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم والنظم والتقنيات)، دار المناهج، 2007، ص 216.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

### الجدول رقم (1.1): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي، غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الألة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإهلاك	متزايدة بالإبتكار
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 119. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم والنظم والتقنيات)، دار المناهج، 2007، ص 216

## 2. أهمية رأس المال الفكري

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات الاستثمار بقوة في رأس المال الفكري، وذلك لأهميته

البالغة، ويمكن حصر ذلك في النقاط التالية:

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء لها، فقد بينت دراسة أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) شركة سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة، وبين 1979 و1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2 إلى 11.6 مليون.<sup>18</sup>
- أحد الضروريات لبناء وتأسيس المنظمات المتعلمة، فالمنظمات الذكية أو المتعلمة هي تلك التي تهتم بالاستثمار في العقول، ولا يكون ذلك إلا بالاهتمام برأس المال الفكري؛<sup>19</sup>

<sup>18</sup>. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>19</sup>. سعد علي العتري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 172؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

- يحقق رأس المال الفكري للمنظمة بتضافر كل مكوناته ميزة تنافسية، وذلك من خلال توظيف والمبدعة لإنتاج خدمات ومنتجات جديدة، وهذه الأهمية البالغة التي حضي بها جعلت الكثير من الدراسات تعبر عنه بالموجودات التنافسية، والتي قال عنها المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت "إن الحرب بين المنظمات حالياً بين المنظمات حرب عقول بعقول"<sup>20</sup>
- يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري الخيار الوحيد للبقاء في الريادة، أو على الأقل البقاء ضمن كوكبة المنافسة،
- يعبر مصدر الإبداع والتطور وبالتالي الاستمرار في المنظمة، ويمكن إدراك قيمة هذه الأهمية من خلال إجراء مقارنة طفيفة بين منطمتين إحداهما تستثمر في رأس المال الفكري والأخرى منظمة تقليدية لمعرفة الفرق بينهما؛
- تزايد أهميته مع تزايد القيمة السوقية للمنظمات في العقدين الأخيرين، وبالتالي أصبح أهم الأصول الاستثمارية المدرة للثروة؛
- أهميته تزايدت لقدرته على إيجاد الحلول في الوقت المناسب للمشكلات التي تصادف استمرار الشركات، بل تتعدى إلى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإعطاء الحل المناسب؛
- تزايد أهميته لأقدرته على رفع إنتاجية المنظمات إلى أضعاف مضاعفة؛
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من جهة السعر (المنافسة السعرية)؛
- يساعد على تحسين العلاقات بين الزبائن والموردين، وهذا من شأنه إيجاد نوعاً من الاستمرارية؛

<sup>20</sup>. سعد علي العتزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- يكافئ المجتهد على اجتهاده، وهذا الأمر يقضي على الاتكالية التي يمكن أن تنشأ في ظل ظروف مماثلة لتلك الموجودة في المنظمات التقليدية، أو الموجودة في المؤسسات الاشتراكية، أي إعطاء تقدير أكبر للمجتهد، وتحفيز لغيره على العمل؛
- تقريباً كل النقاط السابقة تركز على أهمية رأس المال الفكري على مستوى المنظمة، لكن الأمر يتعدى ذلك إلى المجتمع أو الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال مساهمته في تحسين مستوى المعيشي وتذليل صعاب الحياة؛
- الاهتمام برأس المال الفكري، ينعكس مباشرة على العاملين من خلال تحسين مستواهم العلمي والتفكري، وتحسين الصورة الخارجية لهم؛

### 3. مكونات رأس المال الفكري وآلية التفاعل بينها

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتكون من مجموعة من العناصر اللاملموسة، تتفاعل وتتكامل بينها، وقد حاول المختصون تقسيم هذه العناصر المتعددة في شكل مجموعات متجانسة وهي ما اصطلح على تسميتها مكونات رأس المال الفكري، حيث سيتم معالجة أهم النماذج المقترحة لمكونات رأس المال الفكري وأهم الاقتراحات والتقسيمات من جهة، وتحديد العلاقات بين هذه المكونات وشرح آلية التفاعل بينها من جهة أخرى، وذلك على النحو التالي:

#### 3.1. مكونات رأس المال الفكري

الملاحظ في هذه النقطة أن المختصين لا يتفقون على تقسيم واحد لمكونات رأس المال الفكري، وفي هذا الصدد طرحت عدة أفكار ونماذج، النموذج الأكثر شيوعاً يذهب فيه الكثير من المختصين إلى اعتبار أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر أساسية، رأس مال البشري، رأس مال الهيكلية ورأس مال الزبوني،

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

أما أهم التصنيفات بشكل عام فهي مختصرة في الجدول رقم (1. 2). ويمكن شرح بإيجاز مكونات رأس المال الفكري المعتمدة في هذه الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (1. 2): نماذج تصنيف مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
Stewart 1997	1. رأس المال البشري 2. رأس المال الهيكلي 3. رأس المال الزبوني	1. الأفراد، الفرق، القيادة 2. الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات 3. العقود، الولاء، العلامات
Edvinson & Malone 1997	1. رأس المال البشري 2. رأس المال الزبوني 3. رأس مال التجديد والتطوير 4. رأس المال العملية	1. مهارات، خبرات، معارف العاملين 2. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود 3. مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة 4. التكنولوجيا، الرؤية الفنية
K. E. Sveiby 1997	1. الهيكل الداخلي 2. الهيكل الخارجي 3. البشري	1. الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرزومة 2. التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الاستراتيجيون، الجماعات المحلية، السمعة والتميز 3. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات
Goran Roos 2003	1. الموارد البشرية 2. الموارد التنظيمية 3. الموارد المرتبطة بالعلاقات	1. القدرات المعرفية، الوظيفة، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة 2. الروتينات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل 3. العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة... إلخ
B. Morr et al 2004	1. الموارد البشرية 2. موارد العلاقات (أصول السوق) 3. البنية التحتية 4. الملكية الفكرية	1. الخبرات، القادة على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية 2. العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص 3. التكنولوجيا، الأساليب الفنية، العمليات 4. الأسرار التجارية، حقوق
الاتحاد الأوروبي	1. أصول رأس المال البشري 2. أصول رأس المال الهيكلي 3. أصول رأس مال العلاقات	1. مستوى التعلم، الخبرات، القدرات المعرفية 2. الهياكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال 3. العقود، مشروعات التعاون والتشبيك، مشروعات الاتحاد الأوروبي
Merten &Van Der Meer 2005	المستوى 1 رأس مال بشري رأس مال هيكلي رأس مال زبوني	المستوى 2 موارد غير ملموسة أنشطة غير ملموسة
		1. الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص) + المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق) 2. الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة المايكاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص131.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

أما التصنيف الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة فهو الذي يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاث أشكال (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال زبوني) كما هو مبين في الجدول (3.1)، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

### الجدول رقم (3.1): عناصر مكونات رأس المال الفكري الثلاثة

رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني
	<b>أولاً: الملكية الفكرية</b>	
▪ الدراية الفنية	▪ البراءات	
▪ التعلم	▪ حقوق المؤلف	▪ العلامات
▪ التأهيل المهني	▪ حقوق التصميم	▪ حجم الزبائن
▪ المعرفة والمقدرات في العمل	▪ الأسرار التجارية	▪ ولاء الزبائن
▪ التقييمات المهنية	▪ العلامات التجارية	▪ قائمة الزبائن في الشركات
▪ تقييمات القياس النفسي	▪ علامات الخدمة	▪ العقود المفصلة
▪ القدرة على الابتكار	<b>ثانياً: أصول البنية التحتية</b>	▪ الطلبات غير المنجزة
▪ القدرة على التغيير	▪ الفلسفة الإدارية	▪ قنوات التوزيع
	▪ ثقافة المنظمة	▪ شراكات الأعمال
	▪ العمليات الإدارية	▪ اتفاقيات التراخيص
	▪ أنظمة المعلومات	▪ اتفاقيات الامتياز
	▪ الأنظمة الشبكية	
	▪ العلاقات المالية	

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص135.

### 3.1.1. رأس المال البشري

لقد تطورت النظرة إلى رأس المال البشري مع ستينات القرن الماضي وذلك من خلال إعادة النظر في مكون الثورة من خلال الاعتراف بأهمية الأفراد بدل المادة، حينها بدأ النظر إلى أن الانفاق على الأفراد خصوصاً في التعليم والتدريب يعد ضرباً من ضروب الاستثمار وليس استهلاكاً، إذن ماذا نقصد برأس المال

البشري؟ وماهي خصائصه وأهميته في ضمن باقي مكونات رأس المال المنظمة؟ وهذا ما سنحاول التطرق إليه بشكل مختصر في النقاط التالية:

**أولاً. تعريف رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري على أنه المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون من ضمنها المهارات والخبرات والابتكارات والتطوير والتحسين، ويعرفه (Edvinson & Malone) 1997 رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالشركة<sup>21</sup>، كما يعرفه نفس الكاتبين سنة 1999 على أنه جميع القدرات الفردية والمعرفة والدراية والموهبة والخبرة التي يتمتع بها موظفو ومديرو المنظمة، أما Sveiby (2000)<sup>22</sup> فقول عنه كفاءة المتعاونين الداخليين، وفقاً له فإنه يقيس قدرة الموظفين على التصرف في مجموعة متنوعة من المواقف لخلق قيمة مضافة، مما يسمح للمؤسسة بالتطور في بيئة تنافسية بشكل متزايد،

وكتعريف آخر يمكن القول أن رأس المال البشري لديه مفهومين، الأول على المستوى الكلي أو المجتمع فهنا يقصد به كافة قدرات وإمكانية جميع أفراد المجتمع القادرة على إعطاء قيمة مضافة للمجتمع، أما على مستوى المنظمة فيقصد به قيمة المعارف والقدرات والخبرات والمهارات والكفاءات المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وعليه يمكن القول أن رأس المال البشري هو جميع المواهب والمعارف الصريحة والضمنية للموظفين. هذه الموارد يحملها الأفراد وهي ملك لهم. فالمنظمة لا تملك موظفيها ولا ما يدور في أذهانهم وعقولهم. لكن يمكنها أن تبني علاقة معهم. وهو نفس الحال مع عملائها الذين لا يستفيدون من رأس مالها، ما يهم هو النتيجة الجماعية للموارد المحتملة التي يحملها كل موظف. تعتمد هذه النتيجة على جودة التفاعلات التي تتم

<sup>21</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>22</sup>. Issam Jallouli, Relations Entre Le Capital Immatériel Des Pme Manufactur-Ières Et Leur Performance: Une Étude Exploratoire , Mémoire Présenté À L'université Du Québec À Trois-Rivières, 2008, P16



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

بين الموظفين، وعليه يمكن القول أن رأس المال البشري الفعال هو الذكاء الجماعي فهو لا يمثل فقط المواهب الفردية.<sup>23</sup>

ثانياً. خصائص رأس المال البشري: من التعاريف السابقة واجتهادات المختصين يمكن ايجاز خصائص رأس المال البشري، في النقاط التالية:<sup>24</sup>

- أهمية خاصة وهي اللاملموسية وهي الخاصية التي يشترك فيها مع بقية مكونات رأس المال الفكري، ويختلف فيها مع رأس المال المادي؛
- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي؛
- يميل إلى التجدد والتراكم والتوليد الذاتي بالاستخدام، وهنا نجد أنه يختلف مع باقي رؤوس الأموال كما سيأتي لاحقاً؛
- دورة حياة رأس المال الفكري أطول مقارنة بدورة حياة المنتج أو دورة حياة المعدات والآلات نظراً لخاصة التجديد التي تميزه؛
- مهارات يجب أن لا تكون سهلة النقل والاقتراس والتحويل والتنازل عليها لحساب شركات أخرى؛

### ثالثاً. أهمية رأس المال البشري

رأس المال البشري هو أثمن أصل تمتلكه المنظمة وفق دراسات كل من (Brookink, 1996) و (Edvinson & Malone, 1999) و (Stewart, 1997)، ويعتبر المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار للشركات

<sup>23</sup>. Imen Medhbi, Op.cit, P 50.

<sup>24</sup>. أنظر:

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.
- شتون محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية (دراسات اقتصادية)، العدد 27، المجلد 1، الجزائر، ص 154.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

الصغيرة والمتوسطة حسب دراسة (2004 Egbu) وكذا دراسة (2004 Bozbura) ، وفي السياق الحالي لاقتصاد المعرفة يمكن اعتبار الابتكار محددًا مهمًا للنجاح، وقد أظهر مسح أجرته (Simona Gilardi) سنة 1996 أن رأس المال البشري هو أهم عامل فشل لمشاريع الابتكار، وتقول: "تم تعيين هذا العامل أي رأس المال البشري في 39٪ من حالات الفشل، وهو عامل غالب مقارنة بالعوائق المحتملة الأخرى ، مثل مشاكل التمويل التي مثلت 23٪ في حين المشكلات التنظيمية مثلت 21٪)، أما اللوائح الحكومية فساهمت بـ 17٪.

### رابعاً: مكونات رأس المال البشري

مع أخذ كل هذه التعريفات في الاعتبار، فإن رأس المال البشري له عدة مكونات يمكن إيجاز أهمها في

التالي:

- **المعارف في الشركات:** المعرفة بشكل عام تتوافق مع رأس مال الخبرة الذي يمتلكه الموظفون في مختلف المجالات (التسويق، البحث والتطوير، الشراء...) والتي تشكل قلب عمل المنظمة" وهي نوعان من المعرفة حسب (Ouziel، 2004)، **المعرفة الضمنية** وهي التي تجمع بين المهارات المكتسبة وخبرة الموظفين. يصعب بشكل عام إضفاء الطابع الرسمي عليها وقياسها، **المعرفة الصريحة** وهي على عكس المعرفة الضمنية حيث يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها بشكل واضح على مستوى مستند مكتوب أو نظام كمبيوتر. هذه المعرفة قابلة للتحويل لأنها تظهر في شكل ملموس (ملف وورقي أو إلكتروني)، ويشكل هذا النوع من المعرفة عنصر من رأس المال الهيكلي.
- **الدراية بكيفية العمل:** تتحدد المعرفة بشكلها، الضمنية والصريحة عن طريق الدراية وسمات الناس، وتدريبهم وجودتهم كمبدعين، فالدراية هي معرفة الوسائل التي تسمح بإنجاز المهام، وبالتالي فهي تختلف عن المعرفة، وهي الأخرى فيها دراية ضمنية ودراية صريحة.

- **التدريب:** ويهدف التدريب إلى استكمال المهارات المكتسبة أثناء التدريب الأولي وإتقان المعرفة المختلفة أو التقنيات الأخرى من أجل التكيف مع التغيرات في المهن، وهو ضروري جدا في ظل التطور الهائلة سواءً في المهن الجديدة أو مع التطور التكنولوجي، وذلك للحفاظ على مرونة الموظفين وقدرتهم على الابتكار وبالتالي كفاءة المنظمة بأكملها.
- **الإبداع:** ينظر للأبداع على أنه عملية ترسيخ البحث عن حل للمشكلة أو الرغبة في إيجاد شيء جديد، وحتى يسمى إبداع فيجب أن يكون الحل الذي تم العثور عليه مفيداً ومبتكراً على حد سواء.

### 3.1.2. رأس المال الهيكلي

**أولاً. تعريف رأس المال الهيكلي:** يشمل رأس المال الهيكلي براءات الاختراع والمفاهيم وأنماط التشغيل بالإضافة إلى التنظيم الإداري وتقنية المعلومات للشركة (Edvinsson and Malone) 1999، وهي التي تشكل الهيكل الداخلي للمنظمة، كما أن الاستراتيجية هي أيضا جزء من رأس المال الهيكلي حسب (Egbu) 2004. حيث ييم إنشاء هذه العناصر من قبل الموظفين وعادة ما تكون مملوكة للشركة، كما يمكن الحصول عليها من الخارج.

**ثانياً. مكونات رأس المال الهيكلي:** يتكون رأس المال الهيكلي من رأس مال العمليات ورأس المال المبتكر:

- **رأس مال العمليات:** بحسب (Sveiby) 2000 تم تعريفه على أنه جميع الأنظمة والهيكل القائمة التي يمكن لها تحسين تدفق المعلومة، ويشمل على سبيل المثال قواعد البيانات والملفات والأدلة وأنظمة الإدارة. في حين أن أنواعاً معينة من رأس مال العمليات تسهل تدفق المعرفة، يمكن للآخرين عرقلة ذلك إذا لم يتم استخدامها بشكل صحيح (Edvinsson and Malone، 1999). هذا النوع مصدر المرونة للشركات، العديد منهم قادرون على مواجهة أهم المنافسين بفضل مرونتهم التي تسمح لهم بتقديم استجابة أفضل لاحتياجات العملاء.

▪ رأس مال الابتكارات: حسب Canibano وآخرون فإن هذا النوع يمثل مجموعة من التقنيات والعمليات والأساليب المبتكرة التي تمتلكها المنظمة، ويعرفه البعض الآخر أمثال (Pépin, Edvinsson)، Norton, Malone, Kaplan) على أنه القدرة على التجديد والتطوير. هذا الأصل يجعل من الممكن التنبؤ بالمستقبل لأنه يقيم ماتفعله المنظمة اليوم لإعداد نفسها بشكل أفضل لاغتنام الفرص المستقبلية، فهو لا يساعد فقط على تصنيع منتجات جديدة وإدخال عمليات جديدة، ولكن أيضاً على تطوير أصول جديدة غير ملموسة.

ثالثاً. أهمية رأس المال الهيكلي: إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المنظمة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها، وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة فهو يمثل كل قيم المنظمة التي تتداولها داخلياً.<sup>25</sup>

### 3.1.3. رأس المال العلائقي (الزبوني)

أولاً. تعريف رأس المال الزبوني: ويقصد به حسب (Low & Grasenick، 2004) و (Rayan & Green، 2005) العلاقات مع الزبائن والموردين، ويعرفه (Bozbura، 2004) على أنه مجموعة الأصول التي تطور وتساعد على إدارة علاقات المنظمة مع بيئتها. كان هذا النوع مفهوماً غريباً تماماً للمحاسبين، وكان موجود إلى حد ما تحت بند "الشهرة".

ثانياً. أهمية رأس المال الزبوني: إن هذه العلاقات التي تبني بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً كما يلي:

<sup>25</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص135،

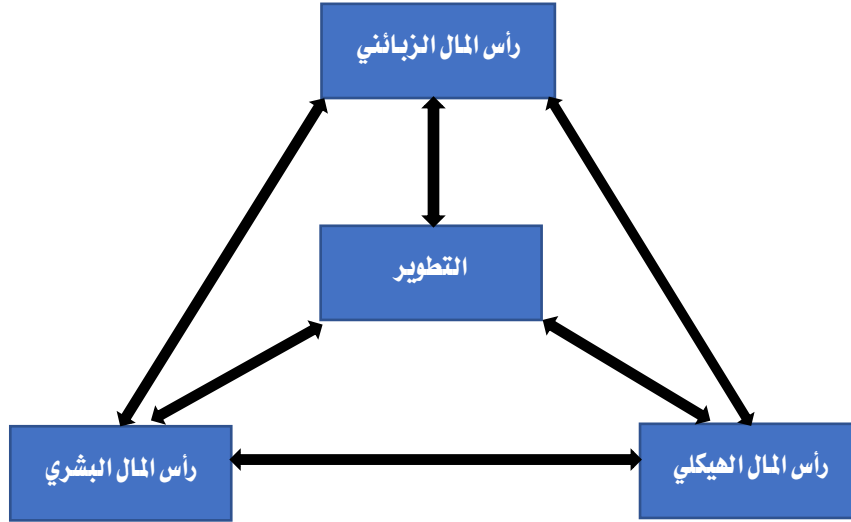
- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
- إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5٪) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25٪).

### 2.3. آلية التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري

إن المعرفة الجيدة بالتفاعلات بين المكونات الثلاثة وعناصرها لرأس المال البشري تجعل من الممكن فهم ما يخلق من قيمة في الشركات بشكل أفضل. سنحاول عرض عمل العديد من المؤلفين حول هذه الديناميكية باختصار، حيث يؤكد (Edvinsson & Malone, 1999) على أنه لا يمكن لأي مكون من عناصر رأس المال الفكري أن يخلق قيمة بمعزل عن الآخر، ويتم إنشاء القيمة المضافة فقط إذا كان هناك تفاعل بين المكونات المختلفة. بالنظر إلى الطبيعة الديناميكية لرأس المال الفكري يمكن أن تتغير هذه العلاقة بمرور الوقت. هذا التغيير هو نتيجة إنشاء رأس مال جديد غير ملموس حسب دراسة (Mouritsen, Larsen & Bukh, 2001)، وخاصة المعرفة الجديدة التي ترجع بشكل رئيسي إلى التعلم أو تجربة منظمة في مجال نشاطها. بالإضافة إلى ذلك، يسمح رأس المال الارتباطي أو الاجتماعي لرأس المال البشري باكتساب معرفة ضرورية معينة سيدفع الابتكار (Subramaniam & Youndt, 2005). وبالتالي فالابتكار هو نتيجة العمل التعاوني بين المنظمة وشركائها، ورأس المال البشري ورأس المال العلاقي تعمل معا على رأس المال الابتكار. وجد (Chen, Zhu & Xie, 2004)، من خلال دراسة أجريت على 60 منظمة صينية عالية التقنية أن هناك تفاعلاً بين مختلف مكونات رأس المال الفكري، وتم عرض استنتاجاتهم حول هذه العلاقة كما هو موضح في الشكل (1.1).

### □ الشكل رقم (1.1): العلاقة الترابطية بين مختلف مكونات رأس المال الفكري

منعطف (2004، Chen, Zhu & Xie)



لقد أثبتت وجود هذه العلاقات ولكن لم توضح بشكل كاف كيفية تأسيسها وكيف تعمل مع بعضها البعض. وباستناد إلى العديد من الدراسات الأخرى مثل تلك التي أجراها كل من (Edvinsson & Malone، 1999) وكذا (Sveiby، 2000)، بالإضافة إلى (Canibano، 2000) ودراسة (Grasnick & Low، 2004)، فإننا يمكن تفسير هذه العلاقات على النحو التالي: الابتكار يدعم بالتكنولوجيا السائدة في المنظمة والمعارف وكذا الدراية الفنية الموجودة على مستوى رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي وكذا رأس المال الزبائني، الابتكارات من شأنها إنشاء منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء من خلال الإجراءات التنظيمية الجديدة والتقنيات الجديدة والمعرفة الجديدة المتوفرة على مستوى رأس المال البشري. فرأس المال البشري يشمل كل المعارف الضمنية للمنظمة، وبالتالي فالمنظمات التي تفقد موظفيها تفقد أيضاً هذه المعرفة، ولهذا السبب يتعين عليها تحويلها إلى شكل أكثر وضوحاً لدمجها في رأس المال الهيكلي، وبالتالي فإن العلاقة بين المكونين هي بشرية وهيكلية، اليوم نجد برامج حسابية تمكن من تدوين المعرفة الضمنية داخل المنظمة. أما رأس المال

الزبوني فيرتبط برأس المال البشري من خلال تدريب الموظفين على الاستجابة لاحتياجات العملاء وذلك للحفاظ على ولائهم.

بالإضافة إلى ذلك، تشين وآخرون (2004 Chen et al) أظهرت في دراستهم أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة والأداء العام للشركة، ويعتقدون أن الابتكارات الناتجة عن تفاعل المكونات المختلفة لرأس المال الفكري هي المصدر الرئيسي للأداء، ويشرح هؤلاء المؤلفون كيفية تفاعل هذه المكونات، وفي هذا الصدد يضيف (Castanon & Solleiro، 2005) بالقول أنه يسمح تكوين رأس المال الفكري للشركات بالابتكار وأن تكون قادرة على المنافسة في بيئة ديناميكية بشكل متزايد، ما يمكن رأس المال البشري من تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يضمن رضاهم، وهذا من شأنه دفع تنمية رأس المال الزبوني.

استنادًا إلى نظرية الموارد يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية من خلال استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة في الاقتصاد القائم على المعرفة، فإن الأصول غير الملموسة هي التي توفر قيمة مضافة أكبر. ويؤكد العديد من المختصين أنه يجب دمج الموارد المستخدمة مع بعضها البعض وإدارتها بشكل مناسب لكي تكون المنظمة فعالة وتنافسية في بيئتها، وبالنسبة لرأس المال الهيكلي نلاحظ أن التنظيم والممارسات الإدارية وما إلى ذلك يشكل أصلاً يساعد في الحفاظ على مكونات رأس المال الفكري الأخرى وإدارتها، فعلى سبيل المثال يتطلب وجود مهارات أساسية معينة في العمل مكافآت وتحفيزات للحفاظ عليها واستخدامها بشكل ملائم لتحقيق الأداء المطلوب. هذا يسمح لنا أن نستنتج أن الأداء هو نتيجة مزيج من الموارد والممارسات المناسبة لإدارتها وتعبئتها لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

أثبتت (Bozboura، 2004) من خلال دراسة قام بها على 280 شركة تركية مدرجة في بورصة إسطنبول أن هناك العديد من العلاقات بين المكونات المختلفة لرأس المال الفكري والقيمة السوقية للمنظمة. ولم يتوقف الأمر في هذه الدراسة على إثبات العلاقة الترابطية والتكاملية بين مكونات رأس المال

الفكري، بل قام بوضع نظام قياس قادر على توفير المعلومات في هذا الجانب للمديرين في أي وقت من أجل تعديل استراتيجياتهم وفقاً لذلك وإدارة رأس مالهم الفكري بشكل أفضل، مما يسمح لهذه الشركات بأن تكون أكثر تنافسية على المدى القصير والطويل.

### 4. أدوار رأس المال الفكري

الدور كما هو معلوم مستمد من المركز أو المكانة التي يشغلها صاحبه في البناء الاجتماعي، فيكبر الدور كلما كبرت مكانة الشخص، وإذا رجعنا إلى دور رأس المال الفكري فقد تعاضم مع الوقت خصوصاً في العقدين الأخيرين نتيجة زيادة قيمته وأهميته في أصول المنظمة مقارنة بباقي الأصول الأخرى، فالشيء الأكيد والمؤكد عند كل الاقتصاديين هو الدور الكبير الذي يلعبه رأس المال الفكري في المنظمة، يبقى الاختلاف في نوعية الأدوار المعطاة له أو في تصنيفها، ونذكر في عجلة بعض التصنيفات على النحو التالي:

#### 4. 1. التصنيف الأول: فقد صنفها (Marr & Gray، 2003) في ثلاث مجموعات أساسية، وهي:<sup>26</sup>

- **إدارة الاستراتيجية:** وتشمل صياغة أدوار إدارة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والتنوع والإمدادات الاستراتيجية؛
- **السلوك التأثري:** والذي يشمل أدوار الرقابة والحوافز.
- **التصديق الخارجي:** ويشمل الأدوار المتعلقة بالاتصال الداخلي والاتصال الخارجي والملاءمة مع القواعد التنظيمية.

#### 4. 2. التصنيف الثاني: أما (Harrison & Sullivan، 2000) فقد صنفها في مجموعتين كما يوضحها الشكل

رقم (2.1)، وهي:<sup>27</sup>

<sup>26</sup> د أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار النظري والتطبيقات العلمية، الدار المصرية السعودية، مصر، 2011، ص 131.



### ■ الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

### ■ الأدوار الهجومية: فهي تضم الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن (إبداعات رأس المال الفكري؛ الملكية الفكرية للمنظمة؛ الموجودات الفكرية للمنظمة؛ معرفة المنظمة ومعرفة كيف (أي براعة المنظمة).
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا الآخرين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

السهمان في الشكل نلاحظ يدلان على الانتقال من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي والعكس، وهذا الانتقال ممنهج وليس بعشوائي، وتحكمه مجموعة من العناصر صاغها (Bahra، 2001) في شكل تساؤلات على النحو التالي:

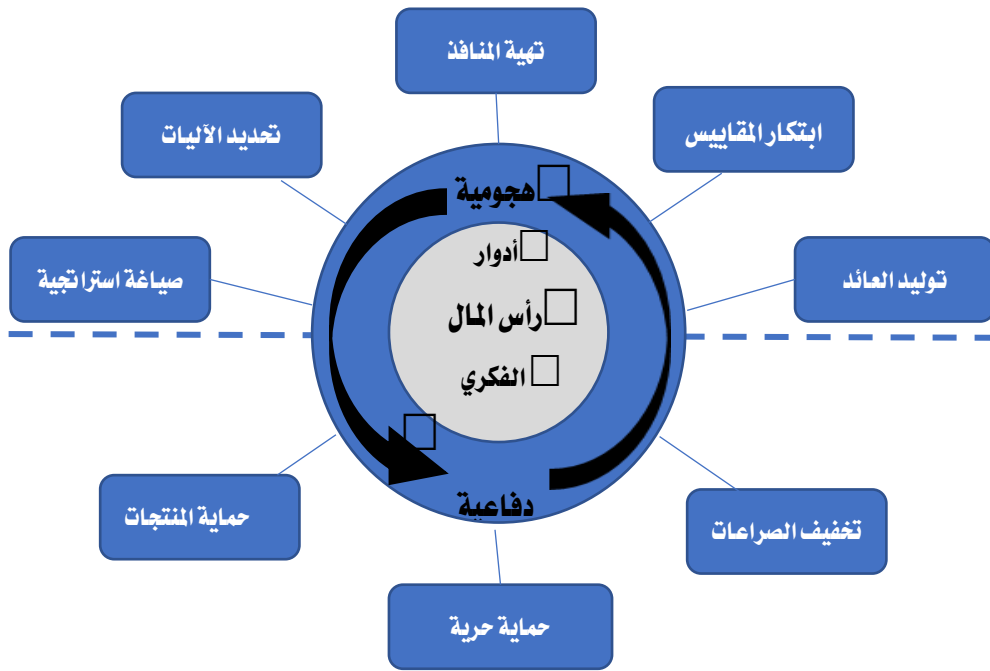
- ماهي الأهداف التي ترغب المنظمة تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع استراتيجية المنظمة؟

<sup>27</sup>. العتري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

- من المسؤول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمنظمة؟ هل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية؟ أم هو نائب رئيس البحث والتطوير؟ أم مدير التطوير التجاري؟
- هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أو لامركزية؟
- مانوعية الموارد التي تسلم إلى رأس المال الفكري؟

الشكل رقم (2.1): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: سعيد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 178.

### 5. قياس رأس المال الفكري

التزايد المتعاظم لدور وأهمية رأس المال الفكري في المنظمة وفي قيمتها السوقية دفع الكثير من المختصين في الشركات البحث في طرق وآلية قياسه، لكن خاصية عدم ملموسية رأس المال الفكري -باعتباره

من الأصول او الموجودات الفكرية- خلق لهم مشكل كثيرة. هاتين القضيتين المتناقضين أوجدت عدة اجتهادات تكلفت في الأخير بمجموعة من النماذج المختلفة لقياس رأس المال الفكري، الأكيد أن هذه النماذج يتميز كل منها بالقوة والضعف في آن واحد، وسنحاول في هذه النقطة الإمام بجوانب موضوع قياس رأس المال الفكري، وستحظى هذه النقطة بنوع من الشرح المفصل لأهميتها الكبرى في بحثنا هذا، وذلك على النحو التالي:

### 1.5. أهمية قياس رأس المال الفكري

هناك مقولة يرددها الكثير من المهتمين بالقياس والإدارة مفادها "إذا لم تستطيع أن تقيس فإنك لا تستطيع أن تدبر"<sup>28</sup> وبالتالي القياس والإدارة الحكيمة متلازمان، وبالرغم من عدم توفر أسلوب أو طريقة موحدة لقياس رأس المال الفكري في المنظمة إلا أن كل الأبحاث والدراسات أثبتت أهمية القياس لهذا النوع من الأصول، ولهذا نجد معظم المؤسسات تستخدم نماذج القياس المتاحة على الرغم من النقائص الموجودة بها، كما أن مسألة القياس بدأت تطرح نفسها بإلحاح بسبب أهمية معرفة قيمة رأس المال الفكري لكل من المساهمين والإداريين، ويمكن أن نوجز أهمية القياس لهذا النوع من الأصول في النقاط التالية:<sup>29</sup>

- القياس بكل تأكيد يساعد على تقييم أصول المنظمة وبالتالي تحديد القيمة السوقية لها؛
- يساعد على معرفة أهمية رأس المال الفكري ضمن باقي أصول المنظمة؛
- تبرير الاستثمارات والمصروفات في رأس المال الفكري بواسطة التركيز على المنفعة؛
- يساعد على معرفة تكاليف مكونات رأس المال الفكري مقارنة بباقي التكاليف؛

<sup>28</sup>. سعد علي العتري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>29</sup>. أنظر:

- سعد علي العتري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 174-176؛
- بن حمودة يوسف، حلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف، 2015، ص 147.
- هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- يساعد على معرفة مردودية رأس المال الفكري؛
- يساعد على بناء الخطط المالية للمنظمة؛
- مساعدة الإدارة خصوصاً في المنظمات الكبيرة على تحقيق الرقابة الفعالة على الأصول غير الملموسة؛

إذا تم قبول أن رأس المال البشري هو أحد المكونات الرئيسية لقيمة المنظمة وهو أحد مكونات رأس المال الفكري المهمة جداً، فلا يسعنا إلا أن نلاحظ غيابها عن البيانات المالية التي تنشرها المنظمة، حيث لا يتم الاعتراف بالموارد البشرية كأصول وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، ولا سيما معايير مجلس معايير المحاسبة الدولية (المطبقة على الحسابات الموحدة للشركات المدرجة منذ 1 يناير 2005). على الرغم من أنه يمكن تقديمها على أنها "مورد من المرجح أن يجلب فوائد اقتصادية مستقبلية للشركة"، إلا أن نقص السيطرة على هذه الموارد يستبعد على الفور رأس المال البشري من تعريف الأصول التي قدمها مجلس معايير المحاسبة الدولية، بقدر احتمال اختفاء هذه الموارد في حالة مغادرة الأشخاص المعنيين. وبالنظر إلى هذه الشروط التقييدية، فإن الغرض من ظهور عدد قليل من العناصر غير الملموسة في أصول البيانات المالية. لا يعد رأس المال البشري أحد هذه العناصر، ولكن من المهم مع ذلك أن تكون قادراً على أن تكون واعياً وأبدياً لمتابعة القيمة التي يقدمها الأفراد إلى المنظمة، وربما لنشر معلومات حول هذا الموضوع. يتم عرض النماذج الحالية التي تقدم معلومات طوعية - إدارية ومالية - تتعلق برأس المال البشري، بالإضافة إلى دراسة استكشافية لممارسات إعداد تقارير الشركات في هذا المجال.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Corinne Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Elisabeth Walliser, Capital humain : mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique, HAL Id: halshs-00548090, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548090>, Submitted on 18 Dec 2010, p 1.

## 2.5. صعوبات قياس رأس المال الفكري

نظرا للأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة في المنظمة الذي فرضها الواقع، سعى المختصون في البحث عن طرق وأساليب تمكنهم من قياس هذه الموجودات، إلا أنه واجهتهم مجموعة من المصاعب يمكن ايجازها كالتالي:

- أكبر صعوبة يصادفها قياس رأس المال الفكري تتمثل في أن هذه الموجودات هي موجودات فكرية غير ملموسة؛
- عدم تجانس مكونات رأس المال الفكري، وبالتالي يحتم الأمر البحث عن مقياس خاص لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري؛
- عدم ثبات مردودية عناصر رأس المال الفكري مع الوقت، وذلك لكون هذه العناصر تحدد بمجموعة من العوامل غير المستقرة بسبب حالة عدم التأكد، أي التقلب؛
- العائد غير الثابت في كثير من الأحيان يصعب على صاحب الأصل تقييمه؛
- الاختلاف الكبير بين تكلفة الأصل وبين القيمة الاستعمالية له مما صعب تحديد الأساس الذي يبني عليه القياس، فبعض الأصول مكلفة لكن استعمالها قليلة في حين بعض الأصول قد تكون غير مكلفة لكن استعمالها كبير، وبالتالي يطرح هنا المعيار الموحد الذي يجب ان يستخدم في القياس بين مقياس التكلفة أو مقياس المنفعة الاستعمالية؛
- غياب سوق موحد لقياس الكفاءات العاملين أو الخبرات وحتى المهارات وكذا جودة الموردين ورضا الزبائن، فهي كلها أشياء لا تخضع لعمالي العرض والطلب المتعارف عليها في الأسواق التقليدية؛

### 3.5. مستويات قياس رأس المال الفكري

في الحقيقة هناك جهود كبيرة بذلت ولازالت تبذل على الصعيدين الأكاديمي والأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يعتمد عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين قياس رأس المال الفكري وتقييمه، فصيغ القياس (Measurement Approaches) تدور بصيغ رئيسية حول الكيفية التي تقيس بها المنظمة الأداء داخلياً وكيف تفصح عنه لكي تحسن من جودة الإدارة واتخاذ القرار، في حين صيغ التقييم (Valuation Approaches) تهتم بصورة رئيسية بتحديد قيمة اقتصادية للمنظمة وموجوداتها غير الملموسة (إعطاء للشيء قيمة)، وهي عادة تتبنى نظرية خارجية، وتكون مصممة لمساعدة المحللين والمستثمرين لتقييم القيمة المالية للمنظمة.<sup>31</sup> وبين القياس والتقييم يوجد مستويات، حاول بعض المختصين تحديد هذه المستويات، منها:

#### 3.5.1. تصنيف فان بوران (Van Buren): حيث صنف قياس رأس المال الفكري إلى ثلاث مستويات هي:<sup>32</sup>

- **المستوى الأول:** يقيس هذا المستوى أسهم رأس المال الفكري من خلال جرد الأصول المعنوية للمؤسسة، مثل براءات الاختراع، العقود المبرمة، الأفراد ذوو الكفاءات والمهارات.
- **المستوى الثاني:** وهذا المستوى بالإضافة إلى قياسه لأسهم رأس المال الفكري فإنه يتعمق أكثر من خلال قياس الفعالية، والمتمثلة في قياس القيمة الاقتصادية التي تولدها تلك الأسهم، ويهدف هذا القياس لمعرفة المكاسب المالية من إدارة المعرفة.
- **المستوى الثالث:** وهذا المستوى أكثر تعمقاً في قياس رأس المال الفكري، وهو يشكل فرعين، هما:

<sup>31</sup> فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيقي الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاديات المعرفة، دراسة حالة

شركة الاسمنت عين توتة باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص

<sup>32</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

- قياس التغيرات المالية لأسهم رأس المال الفكري في المنظمة؛
- قياس تأثير رأس المال الفكري على الأداء الحالي، أو قياس العائد على الاستثمار.

### 5.3.2. تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD): وقسمت مستويات القياس إلى أربع

مستويات:

- **المستوى الأول:** وهذا المستوى يركز على القياس الإجمالي لرأس المال الفكري؛
- **المستوى الثاني:** وهنا يقيس كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدة، وحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فإنها تقسم رأس المال الفكري إلى أربع مكونات هي رأس المال البشري، رأس المال الإبداع، رأس المال العمليات ورأس المال الزبائن؛
- **المستوى الثالث:** وهذا المستوى يقيس تفرعات كل مكون من مكونات رأس المال الفكري المذكورة آنفاً،

حيث:

- رأس المال البشري، يتم قياس فيها كل من، المعارف والمهارات وكفاءة الأفراد داخل المنظمة؛
- رأس المال الإبداعي، فيقاس عن طريق قدرة المنظمة على الإبداع، القدرة على إنتاج منتجات جديدة؛

- رأس المال العمليات، ويتم قياس فيها عمليات المنظمة، التقنيات المستخدمة، نظم المعلومات، الانفاق الفني والإداري؛

- أما رأس المال الزبوني فيقاس عن طريق علاقات المنظمة بزبائن.

- **المستوى الرابع:** فهذا المستوى يتم استخدام كل مؤشر لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري الأربعة السابقة الذكر.

#### 4.5. نماذج قياس رأس المال الفكري

ورغم التقدم الكبير المحرز من طرف هؤلاء إلا أن الاتفاق بينهم لا يزال بعيداً فيما يتعلق بنماذج القياس المبتكرة، وهذا ما يجعل دائماً الحاجة قائمة لتطوير مثل هذه النماذج، وفي هذا الصدد أحصى "معهد مونتاجو" (Montague institute) حوالي اثني عشر (12) طريقة للقياس<sup>33</sup> لكن الواقع هناك أكثر من ذلك، وقد أخذت مقاييس رأس المال الفكري اتجاهين، مقاييس وصفية ومقاييس كمية، وغالبية هذه المقاييس هي مقاييس وصفية وذلك لطبيعة هذه الأصول<sup>34</sup>، وسنحاول شرح أهم النماذج على النحو التالي:

#### 1.4.5. نماذج القيمة السوقية

وفي هذا الصدد قدمت عدة نماذج تستخدم القيمة السوقية في قياس رأس المال الفكري، نذكر منها: أولاً. طريقة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية:<sup>35</sup> هذا النموذج قدمه ستيفارت (Stewart، 1997) وهو عبارة عن نموذج كمي، يقيس رأس المال الفكري استناداً إلى القيمة السوقية والقيمة الدفترية أو المحاسبية، القيمة الدفترية أو القيمة المحاسبية تعني قيمة المنظمة وفقاً لدفاتها أو بياناتها المحاسبية والمالية، أما القيمة السوقية فهي قيمة المنظمة وفقاً للسوق بغض النظر عن قيمتها في الدفاتر المحاسبية، حيث يتم حساب هذه القيمة من خلال ضرب أسهم المنظمة في السعر الحالي للسهم في السوق، وبالتالي يمكن القول أن القيمة السوقية هي الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

<sup>33</sup>.Jean Graef, Measuring Intellectual assets, 12 techniques used to value intangible Assets, Excerpt from CFO's Guide to Intellectual Capital. Montague institute review, ISSN 1554-303 X, march 1997, P1.

<sup>34</sup>. سعد علي العززي، ص 285.

<sup>35</sup>، هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

وفقاً لهذا النموذج فإن رأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة المحاسبية والقيمة السوقية، وعليه

يمكن أن نكتب:

### قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة المحاسبية

ثانياً. أسلوب معادلة توبين (Tobin q): توبين كويو أو (Tobin's Equation)، هي نظرية ابتكرها الاقتصادي (James Tobin) عام 1969، تستخدم في اختيار الاستثمارات، وتستخدم هذه الطريقة (Stewart، 1997) في نموذج لقياس رأس المال الفكري، وهو نموذج كمي، وهو طريق لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الاثنين، حيث تمثل نسبة القيمة السوقية للشركة، أي القيمة السوقية إلى تكلفة استبدالها،<sup>36</sup> ونكتب:

$$q = \frac{\text{سعر السهم} \times \text{عدد الأسهم}}{\text{تكلفة استبدال أصولها}}$$

فكلما كانت قيمة (q) أكبر من الواحد الصحيح فالأمر إيجابي فمعناه أن تكلفة استبدال الأصول غير الملموسة أقل من القيمة السوقية للمنظمة، وبالتالي تتوقع المنظمة عائداً استثمارياً أعلى من المتوسط. لذا كلما كانت Q أعلى ارتفعت قيمة رأس المال الفكري للمنظمة.<sup>37</sup> وبالتالي فإن المساهمين لديهم ثقة في المنظمة حيث من المرجح أن يشهدوا زيادة أرباحهم، والعكس في حالة كانت هذه القيمة أقل من الواحد الصحيح، فمعناه إذا كانت قيمة (q=10) فإن القيمة السوقية تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية،<sup>38</sup> فإذا كانت تكلفة استبدال أصول المنظمة أقل من القيمة السوقية عندئذ تحصل المنظمة على ربع

<sup>36</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>37</sup> C. Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Élisabeth Walliser, Le capital humain : approche comptable versus approche managériale, Revue internationale sur le travail et la société, vol 4, n 2, mai 2006, P45.

<sup>38</sup>. العززي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

احتكاري أو عوائد أعلى من الاعتيادي على استثمارها، وهذا ما يحدث جراء رأس المال الفكري للمنظمة.<sup>39</sup> وتشير الاحصائيات إلى أن نسبة عالية من توبين يتم ملاحظتها بشكل متكرر في الشركات ذات المستوى العالي من المعرفة والتكنولوجيا وكذلك في الشركات حيث رأس المال البشري هو المصدر الأساسي للمعرفة.<sup>40</sup>

ويساهم هذا الأسلوب في قياس مدى كفاءة وفعالية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة وذلك من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة إلى أخرى. ويمكن القول أن هذا النموذج يساعد في قياس العائد على رأس المال الفكري، إلا أنه لا يقدم مؤشراً واضحاً لقياس وتقييم الأصول الفكرية في المنظمة.<sup>41</sup>

**ثالثاً. القيمة السوقية المخصصة للمستثمر:** وتقوم هذه الطريقة على أخذ القيمة السوقية (القيمة الحقيقية) للمنظمة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكونات، رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس (المعرفي وما يرتبط به)، والميزة التنافسية المستدامة.<sup>42</sup>

**رابعاً. مشاكل نماذج القيمة السوقية:** لكن قياس رأس المال الفكري بهذه الطريقة يعتره بعض المشاكل، نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- بغض النظر عن مدى دقة قيمة رأس المال الفكري المقاسة، فإن النموذج يقيس القيمة بشكل عام ولا يعطي لنا قيم مكونات رأس المال الفكري، وبالتالي يصعب معرفة أهمية كل عنصر أو مكون من مكونات رأس المال الفكري، وبالتالي لا يتيح لنا معرفة عائد أو مردود كل عنصر في العائد الكلي؛

<sup>39</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>40</sup> . C. Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Élisabeth Walliser, Op.cit P45.

<sup>41</sup> . دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سونطراك، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص 128.

<sup>42</sup> . نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 224.

- بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق المالية مما يعصب معرفة القيمة السوقية لها، وحتى في ظل تعامل هذه المنظمات مع هذه الأسواق إلا أننا نجد هذه الأخيرة تتقلب في الكثير من الأوقات، وبالتالي فإن القيمة السوقية المحددة في هذه الأسواق لا تعكس بالضرورة القيمة السوقية الفعلية؛
- المشكل الآخر المطروح هو أن بعض عناصر رأس المال الفكري يظهر في القيمة الدفترية، وهنا يطرح مشكل التداخل بين الأول الملموسة والأصول غير الملموسة، وبالتالي فإن القيمة المقاسة بهذه الطريقة تظهر رأس المال الفكري بأقل من قيمته.

### 2.4.5. نموذج ملاح سكانديا (Skandia Navigator)<sup>43</sup>

تم تطوير نموذج ملاح سكانديا (Skandia Navigator) من طرف منظمة Skandia AFS، والذي صممه كل من (Leif Edvinsson) و (Michael Malone) سنة 1997، استناداً إلى بيانات هذه المنظمة، وهي منظمة تأمين وخدمات مالية متعددة الجنسيات مقرها في ستوكهولم السويد، حيث يضع هذا النهج الأصلي الإنسان في قلب العملية، إنها تفضل إدارة رأس المال الفكري غير المادي المحرك الحقيقي لخلق القيمة.

لفهم هذا النموذج نرجع إلى نموذج سلسلة القيمة الرأسمالية الفكرية الذي اقترحه Edvinsson، وفقاً له فإن رأس المال الفكري يتكون بشكل أساسي من عنصرين: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (أنظر الشكل رقم (1. 3)). حيث يشمل رأس المال البشري بالطبع قيمة المعرفة والخبرة والمهارات والموهبة الأخرى، أما رأس المال الهيكلي يعطي على وجه الدقة الهياكل القائمة، وهو ضروري لدعم وتطوير رأس المال

<sup>43</sup>، أنظر:

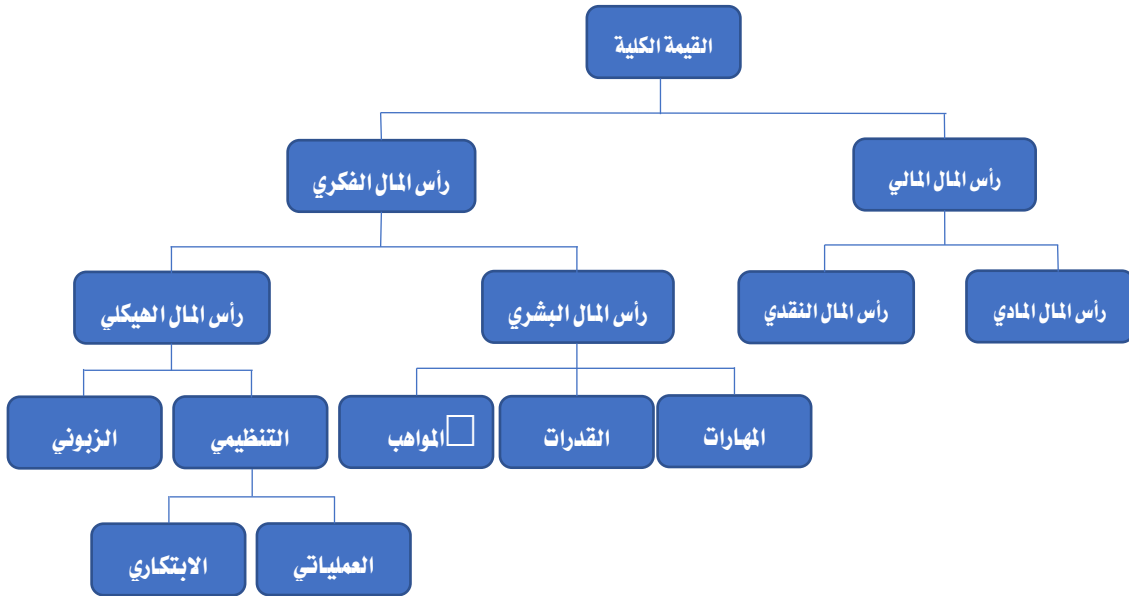
- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، ترجمة: د هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص158.
- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 155،
- Imen MHEDHBI, op.cit, p111

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

البشري. فعلى حد قول Malone رأس المال الهيكلي مع كل شيء لا يأخذه المرء إلى المنزل في المساء بعد يوم العمل.

التجديد الحقيقي في هذا النموذج هو وضع رأس المال البشري في قلب نظام خلق القيمة، وربط ذلك بالأداء الاجتماعي لموظفي المنظمة. وقد كان الأفراد العاملون في المنظمة هم رأس مالها البشري، أما رأس مالها البناء فتمثل في قاعدة بيانات الزبون، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والعمليات والملكية الفكرية، وكانت عملية القياس تركز على تطوير وإعادة تجديد كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعمل الملاح على قياس هذين الأخيرين من حيث نموهما في المستقبل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

الشكل رقم (3.1): نموذج سكانديا لشجرة القيمة



ففي النموذج الموسع الذي قدمه (سكانديا) تضمن ما يقارب (120) مؤشر مقسم على خمس (05) مجموعات لقياس رأس المال الفكري،<sup>44</sup> وهذا النموذج هو نموذج وصفي، ولفهمه نستعين بالشكل رقم (1.4)، باختصار يقدم هذا النموذج لوحة معلومات، تتكون من ثلاث (03) أبعاد زمنية كمايلي:

- **الماضي:** أو الأمس، وهو ممثل في الجزء العلوي من الشكل
- **الحاضر:** أو اليوم وهو ممثل في وسط الشكل؛
- **المستقبل:** أو الغد وهو ممثل بأسفل الشكل؛

تقسم على خمسة (05) محاور، كل محور يقاس بمجموعة من المؤشرات، على النحو التالي:<sup>45</sup>

- **المحور المالي:** المدى الطويل، ماذا فعلنا بالأمس؟ والمؤشرات المالية لهذا المحور تضم كل من (قيمة إجمالي الأصول، إجمالي الأصول إلى الموظفين، الإيرادات إلى إجمالي الأرباح، الأرباح إلى إجمالي الأصول، الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة، الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد، زمن الزبون من حضور الموظف، الأرباح بالنسبة للموظف الواحد، نسبة إيرادات العملاء الجدد إلى الإيرادات الإجمالية):
- **محور الزبائن:** الحاضر، أما عن المؤشرات المتعلقة بهذا المحور فهي (الحصة السوقية، عدد الزبائن، المبيعات السنوية بالنسبة للعميل، عدد الزبائن التي لم تستطع المنظمة التعامل معهم، عدد زيارات الزبائن للمنظمة، عدد الزبائن بالنسبة للموظف الواحد، متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات، مؤشر رضا العملاء، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى مندوب البيع):

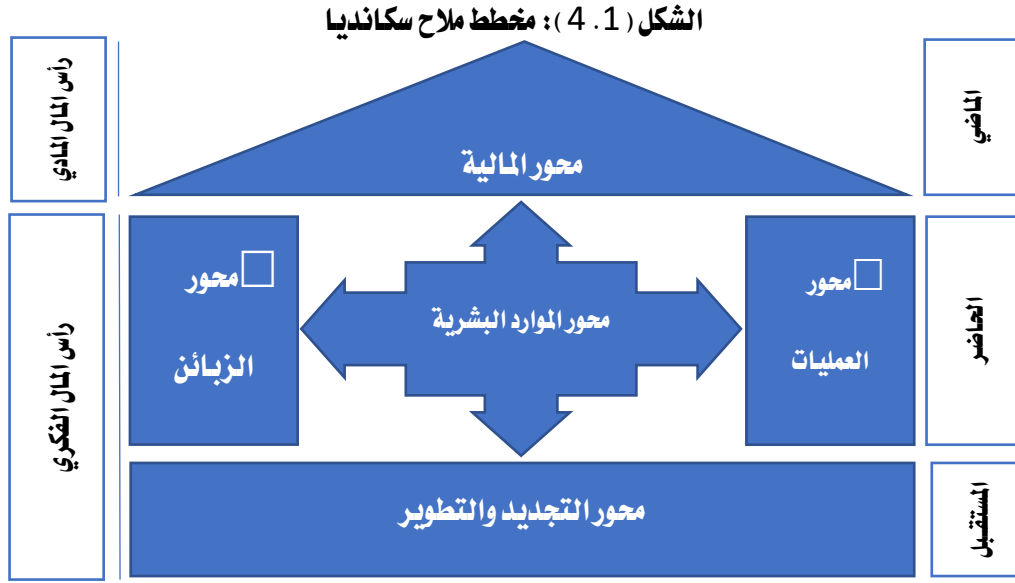
<sup>44</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>45</sup>. Iman MHEDHBI, p110.

- **المحور البشري:** محور العملية، ويعتمد على المؤشرات التالية (مؤشر القيادة، مؤشر التحفيز، مؤشر التوظيف، عدد الموظفين، دورة التوظيف، متوسط خدمة الموظف بالمنظمة، عدد المدراء، متوسط اعمار الموظفين)؛
- **محور العملياتي:** الحاضر، ويضم المؤشرات التالية (المصاريف الإدارية إلى الإيرادات الإجمالية، تكلفة الأخطاء الإدارية إلى الإيرادات الإدارية، عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين، المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد، مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد، المصاريف الإدارية إلى العلاوة الإجمالية، التغير في مخزون تكنولوجيا المعلومات، أهداف الجودة في المنظمة، طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف، أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف)؛
- **محور الابتكار والتطوير:** ماذا نحضر للغد؟ ومؤشراته هي (مصاريف تطوير الاكتشافات إلى الموظف الواحد، مؤشر رضا الموظف، مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل، حصة الساعات المخصصة للتدريب، حصة الساعات المخصصة للتطوير، رأس الموظف مؤشر التجسيد، مصاريف البحث والتطوير إلى رأي الموظف، مصاريف البحث والتطوير إلى المصارف الإدارية، مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف، موارد البحث والتطوير إلى إجمالي الموارد).
- **المحاور والأبعاد الزمنية** تأخذ شكل منزل سقفه هو المالية وأساسه هو التجديد، وجانبيه (هيكله) هو العمليات والزبائن، ومركزه الموارد البشرية، حيث يضع هذا النموذج المبتكر بشكل خاص أهمية شبكات العلاقات في المقدمة، سواء داخل المنظمة نفسها أو مع الشركاء والعملاء (رأس مال العملاء).<sup>46</sup> تقوم على أسسها في تحليل القيمة وفقًا لرأس المال المالي ورأس المال الفكري، حيث يتعلق هذا الأخير بامتلاك المعرفة والخبرة العملية والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات العملاء والمهارات

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

المهنية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق وفق المؤشرات السابقة<sup>47</sup>، لكن يبقى أن الكثير من هذه المؤشرات ومؤشرات أخرى لا يمكن قياس قيمتها بسهولة، مما يجعل من النموذج مجرد محاولة لإثارة التساؤلات أكثر منه محاولة قياس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري.<sup>48</sup>



قد يكون هذا النموذج بأبعاده الخمسة غير عملي إلا أننا في المقابل نجد الكثير من المنظمات اعتمدت عليه لقياس رأس مالها الفكري لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تحليله واستخدامه لمكونات رأس المال الفكري، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> . عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>48</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>49</sup> . عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 130.

### 3.4.5. نموذج بطاقات النقاط المتوازنة Balance Scorecard

لوحة القيادة المستقبلية أو لوحة القيادة المتوازنة هو أسلوب أطلقه كل من (Robert Kaplan) أستاذ المحاسبة في جامعة هارفرد، و (David Norton) رئيس الشركة الاستشارية (Renaissance Strategy Group)، سنة 1992، وهي عبارة عن لوحة تحكم استراتيجية تهدف إلى مراعاة جميع الأبعاد التي تساهم في رفع الأداء بما يتجاوز التدابير المالية البسيطة. نموذج بطاقات النقاط المتوازنة (Balanced Scorecard اختصاراً BSC) هو نظام إدارة متكامل حقيقي للاستراتيجية. والغرض منه هو تنظيم وتوجيه استراتيجية الأعمال العامة للمؤسسة من خلال خطوات قائمة على أدوات متعددة، سميت هذه اللوحة بالمستقبلية المتوازنة لأن الاستراتيجية في العادة تعتمد على الأدوات التقليدية المبنية على الأرقام المالية الماضية، في حين أن نظرة الكاتبان في هذا النموذج مختلفة لاعتمادهما على التوقعات المستقبلية، أما متوازنة لأن أرصد الجدول متوازنة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، تتيح لوحة التحكم هذه:

- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف عملية؛
- إعطاء الأولوية لمشاريع النمو وإجراءات التسوية؛
- قياس واتباع مسار المنظمة نحو تحقيق (أو عدم) الأهداف المحددة؛
- مواءمة عمل كل موظف مع الأهداف التطبيقية؛
- تسهيل إيصال الاستراتيجية وانحرافاتهما وترجمتها لجميع الأقسام؛
- يساعد من أجل الصياغة الأفضل للاستراتيجيات، وآلية تنفيذها.

وبالتالي الغرض من هذا الأسلوب ليس فقط القياس وإنما مساعدة المنظمات على تنفيذ وإدارة استراتيجية متماسكة، هذا الأسلوب هو جزء من عملية كاملة ومستمرة تبدأ بتطوير استراتيجية، مقسمة إلى خرائط استراتيجية، مترجمة إلى أهداف تطبيقية عن طريق الوظائف الرئيسية، فهو نظام إداري لاستراتيجية



متكاملة "من أعلى إلى أسفل" أي يتم اتخاذ القرارات في أعلى التسلسل الهرمي. ويتم تحقيقي التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث أداء المنظمة يقاس بمؤشرات تغطي أربع (04) مجالات هي:<sup>50</sup>

- **المنظور المالي:** والسؤال الذي يطرح هنا هو: كيفية إرضاء المساهمين؟ وهنا نتكلم عن النجاح ، ويتم استخدام مجموعة من المؤشرات للقياس (قياس العائد من رأس المال، ونفقات التشغيل، والتدفق النقدي، وربحية المشروع، وسداد الديون، ونمو الدخل...الخ)؛
- **منظور الزبون:** والسؤال الذي يطرح هو كيف يجب أن نظهر امام زبائننا؟ ويتم قياس رضا الزبون بمجموعة من المؤشرات مثل مدة التسليم، مؤشر رعاية الزبون، الرضا عن خدمات ما بعد البيع، عدد الشكاوى المقدمة، الحصة السوقية، الأعمال المتكررة...الخ؛
- **منظور عمليات الأعمال الداخلية:** وهنا نبحث عن إرضاء الزبائن أصحاب المصالح الرئيسيين، وعن الكفاءة ومصدر المزايا التنافسية. وعليه يطرح السؤال التالي: ماهي العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟ ونستخدم بعض المؤشرات مثل معدل نجاح أداء المشروع، دورة إغلاق المشروع، عدد الساعات التي يتم قضاؤها مع الزبائن الجدد حول مشروع أو مهمة جديدة، مؤشر السلامة، مؤشر سرعة الإنجاز ... الخ؛
- **منظور الإبداع والتعلم:** وجوهر هذا المنظور هو البحث في آثار التعلم والتطوير، والأداء التنظيمي وإدارة النساء والرجال. كيفية توجيه المنظمة نحو التغيير لمزيد من الأداء، وبالتالي فالسؤال الذي يطرح هو كيف نجعل من قدراتنا تتغير باستمرار وأن نبقي مؤهلين للمستقبل؟ ومؤشرات ذلك مثل عدد أيام التدريب في السنة، عدد الأفراد الذي مسهم التدريب، التشارك في المعرفة... الخ.

<sup>50</sup>. أنظر:

- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص222.
- هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 42؛
- Imen MHEDHBI, op.cit, p112
- العززي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 277.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

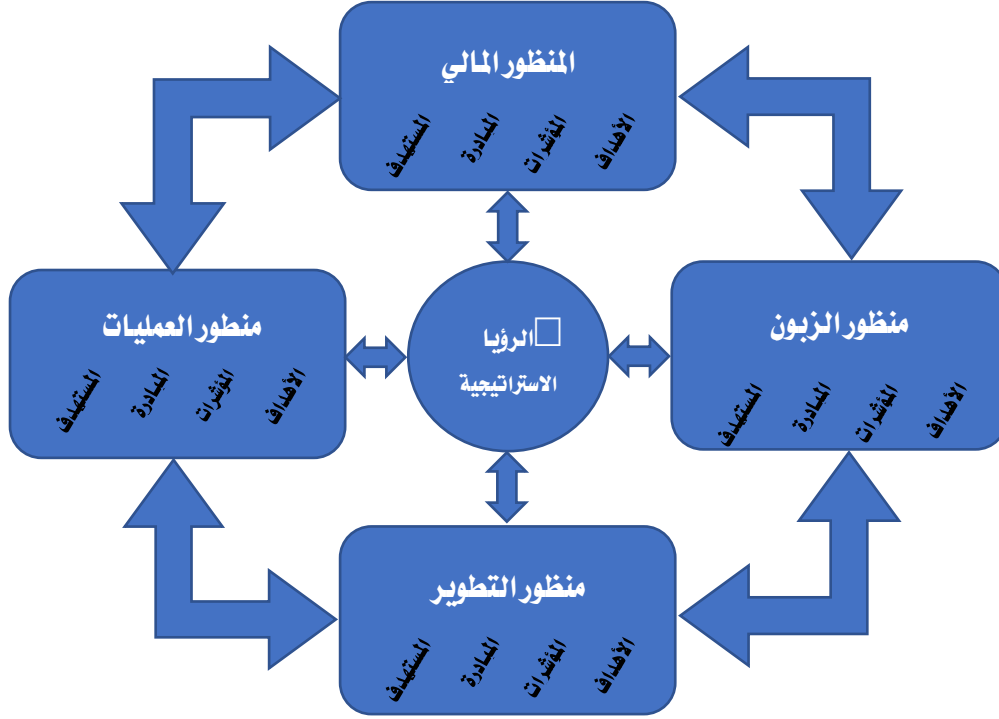
والأكيد أن السؤال الذي يطرح هنا هو كيفية تطبيق نموذج BSC؟ وبالاستعانة بالشكل (1.5) يمكن شرح ذلك بالتفصيل على النحو التالي:

تسمح لوحة القيادة المستقبلية للمديرين بتقييم مساهمة كل من الأبعاد في تحقيق توقعات العملاء الحاليين والمستقبليين، والجهود المطلوبة لتحسين العمليات الداخلية، واحتياجات التطوير والتدريب وكذلك الأداء المالي للشركة. وبالتالي فهي أداة قادرة على تسهيل التغيير داخل الشركات، من خلال إدخال "المؤشرات المادية، المؤشرات التي لا تنتجها المنظمة، المؤشرات البيئية، أو حتى المؤشرات العرضية. لذلك فإنه يوفر تمثيلاً جامعاً للأداء الماضي والحاضر والمستقبل للمنظمة. كما أنه يوفر للقادة إطاراً شاملاً لترجمة الخطة والاستراتيجية المستقبلية للشركة إلى مجموعة متماسكة من مؤشرات الأداء. لإنشاء لوحة تحكم توقعية أو مستقبلية يجب عليك اتباع سلسلة من الخطوات.

■ **تحديد الاستراتيجية:** أي تحديد الرؤيا والأهداف، أين تريد المنظمة أن تذهب؟ ماذا تريد ان تصبح؟ أي القيام بإعداد دورة وفقاً لتطلعاتها الخاصة. اعرف المزيد عن بناء رؤية استراتيجية. استخدم تعريف مهمة شركتك ومهنتها، وهنا يجب إجراء تشخيص استراتيجي، ولا سيما من خلال تنفيذ أداة التحليل الشهيرة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛

**بناء خريطة استراتيجية:** بناء على قوة التحليل الذي تم إجراؤه تحدد المنظمة أهدافاً استراتيجية، وعرض تلك الأهداف على لوحة البيانات المستقبلية، للقيام بذلك على المنظمة بناء خريطة استراتيجية (أنظر الجدول (1.4)). حيث يظهر في الخريطة ربط الأهداف معاً في علاقة من نوع "السبب والنتيجة". يتم تطوير هذه الأهداف ضمن إطار تحدده الأهداف الاستراتيجية. في مثالنا، يمكن أن يكون الهدف الاستراتيجي: أن نصبح الخبراء الأساسيين في مجال نشاطنا؛

الشكل رقم (5.2): لوحة التحكم للنقاط المتوازنة

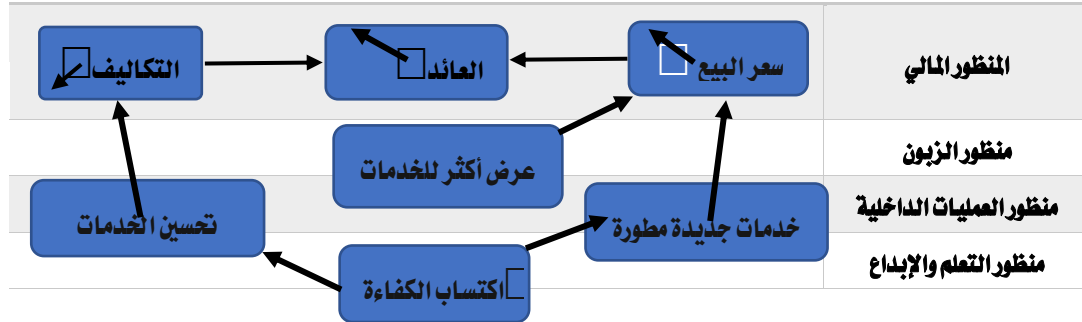


- اختيار المؤشرات الاستراتيجية والقيم المستهدفة: الخطوة التالية هي اختيار مؤشرات لكل هدف من الأهداف المسطرة، ثم تعيين القيمة المستهدفة (مستوى الأداء الذي تريد المنظمة تحقيقه)، على سبيل المثال مؤشر عدد براءات الاختراع المودعة في السنة، وهكذا بالنسبة لباقي الأهداف الأخرى؛
- تحديد المبادرات الاستراتيجية: أي تحدد المنظمة الإجراءات والمشاريع المنفذة لتحقيق أهدافها، والدخول في العمل التطبيقي اعتمادًا على الإجراءات المتخذة، وإذا اقتضى الأمر النزول إلى مستوى اختيار مؤشرات جديدة والأهداف المرتبطة بها، وهذا بالطبع يشمل خطط عمل مختلفة.

إنشاء ملخص لوحة تحكم مستقبلية: من خلال مسبق تستطيع المنظمة الآن إنشاء لوحة التحكم الخاص بها، من خلال تحديد الأهداف والمؤشرات والمبادرات وكذا المستهدفات لكل منظور من المناظير الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والابداع).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

الجدول (6.2): خريطة الاستراتيجية



والجدول رقم (5.1) يوضح ذلك، مع مثال تطبيقي<sup>51</sup> إن أهم ما يميز هذا النموذج هو تقديم رؤيا شاملة واستراتيجية واضحة للمنظمة بإشراك جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة وحتى رأس المال الفكري في وضع الاستراتيجية، وذلك من خلال ترجمة هذه الأخيرة في شكل حزمة متنوعة من المؤشرات، هذه الأخيرة يستند عليها في عملية قياس الأداء على جميع الأصعدة.

الجدول (5.1): مثال افتراضي عن لوحة التحكم

الأدوات	القيمة المستهدفة	المؤشرات	الأهداف	
	لا شيء (يعتمد على الأهداف ذات الصلة)	معدل الهامش	تطوير هامش المنتج	المنظور المالي
توصيل خبراتنا	80 % في نهاية السنة	معدل العملاء الذين يعترفون بنا كخبراء	بناء صورة خبير	المنظور الزبون
توجيه فرق التسويق حول إنشاء منتجات جديدة		معدل المنتجات الجديدة من العرض الكلي	تطوير عدد المنتجات الجديدة	المنظور العمليات الداخلية
السماح بتبني أفكار ميدانية إطلاق دراسة السوق	30 % خلال السنة	عدد الفنيين الذين يتقنون التقنيات الرئيسية	تطوير الكفاءات	المنظور التعلم والإبداع

#### 4.4.5. نموذج مراقب الموجودات غير الملموسة Intangible assets monitor

ينسب هذا النموذج إلى الدكتور (Karl Erik Sveiby) استشاري في مجال الموجودات المستندة على المعرفة،<sup>52</sup> وفقاً لنموذج (Sveiby, 1997) تعتبر كفاءة الأفراد هي العامل الرئيسي للمعرفة استناداً على الهياكل التنظيمية الداخلية والخارجية، حيث ترتبط هذه العناصر الثلاثة غير المالية بثلاثة مكونات لرأس المال الفكري رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، حيث:<sup>53</sup>

- **البنية الخارجية:** تشمل على العلاقات مع الزبائن والموردين، وأسماء العلامات، والماركات التجارية، والسمعة (الشهرة)، ويتضمن هذا التصنيف أيضاً العلاقة مع المتعاملين وشركاء الأعمال الآخرين؛
- **البنية الداخلية:** في تتألف البراءات والأفكار والنماذج، ونظم المحاسبة، والنظم الإدارية التي هي جزء من المنظمة؛
- **كفاءة الأفراد:** فهي تعبر عن قدرة المستخدمين على التصرف في مواقف متنوعة ومختلفة جداً.

هذي البنى الثلاث مترابطة ومتداخلة فيما بينها، ومؤشرات الأداء لكل بنية من هذه البنى تركز على النمو، الفعالية، والاستقرار، حيث يتم تجميع المكونات معاً مع مؤشراتهما في جدول، المصفوفة التي تم الحصول عليها تشكل لوحة معلومات حقيقية لرأس المال غير المادي أو يسمى (مراقب الأصول غير الملموسة).

يذهب (Sveiby) إلى استخدام مؤشر أو مؤشرين فقط لكل خلية في المصفوفة، مع إعطاء شرح لكل مؤشر من المؤشرات التي تم اختيارها، ويصر على اختيار مجموعة من المؤشرات ذات الصلة قدر الإمكان بإدارة

<sup>52</sup> سلطان كرملي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>53</sup> نظر:

- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 157
- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 222؛
- سلطان كرملي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الأعمال، والموجهة نحو متابعة استراتيجية قائمة على المعرفة. بالنسبة لـ Sveivy، يجب على المراقب أن يظل أداة تعلم وليس أداة تحكم أو مكافأة.

وقد استخدمت شركة الاستشارات السويدية (Célémi) لوحة المراقبة التي طورها (Sveiby) لمدة 9 سنوات، ويشير التقرير المنشور سنة 2003 لهذه الشركة المؤشرات المستخدمة من طرفها والمتعلقة بالموجودات الملموسة ومؤشرات الموجودات غير الملموسة، تتعلق بعض المؤشرات بمهارات الأفراد وهي مقسمة إلى مؤشرات النمو (متوسط عدد سنوات الخبرة المهنية للخبراء)، مؤشرات التجديد (نسبة متعددة مع الأخذ في الاعتبار على وجه الخصوص عدد الموظفين الذين لديهم أقل من عامين من الأقدمية / عدد الموظفين في نهاية العام، عدد سنوات أقدمية الموظفين...)، مؤشرات الكفاءة (القيمة المضافة جلبت لكل خبير) ومؤشرات الاستقرار (إرضاء الموظفين الخبراء، تناوب نفس الموظفين).

### 5.4.5. نموذج تمييز الأعمال Business Excellence Model

يتكون هذا النموذج من خمسة (05) مُمكنات، وأربعة (04) حقول للنتائج، إن الأداء المتفوق يعتمد على الأداء العام للمنظمة، ورضا الزبون، ورضا الأفراد، والأثر الذي يتركه في المجتمع، ويتوقف ذلك على العمليات التي تضعها المنظمة موضع الاستخدام، وطريقة إدارة الأفراد، وطريقة استخدام الموارد، واستراتيجياتها وسياساتها، وقيادتها، هذا ما يسمى الممكنات التي تمثل الموجودات غير الملموسة، والتي تستخدم في لقياس وتقييم أداء المنظمة، وتم تقديم عشرة أبعاد تحت كل مُمكن، ويمكن شرح هذه المُمكنات وأبعادها على النحو التالي:<sup>54</sup>

**أولاً. القيادة:** تعتبر إحدى الموجودات غير الملموسة الأساسية، وحتى تكون منظمة تتدفق فيها المعرفة بسلاسة يجب توفر القيادة الفعالية، ويجب على القائد أن يولي القضايا التالية الرعاية والاهتمام: (1/ طريقة تحفيز

<sup>54</sup>. سلطان كرملي، مرجع سبق ذكره، ص148-153.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

الأفراد؛ 2/ طريقة تقدير ومكافأة الأفراد؛ 3/ طريقة تعزيز إدارة المعرفة؛ 4/ طريقة إدارة الفريق مجتمعاً؛ 5/ الطريقة التي يشرك بها نفسه مع الزبائن، والأفراد والموردين، وباقي الشركاء؛ 6/ الطريقة التي ينقل بها الاستراتيجية والسياسة؛ 7/ الطريقة التي يقود بها بالمثل؛ 8/ الطريقة يدعم بها تطوير الأفراد؛ 9/ الطريقة التي يعزز بها الثقة داخل المنظمة؛ 10/ الطريقة التي يستثمر بها في التكنولوجيا للمساعدة في التشارك في المعرفة ونقلها.

**ثانياً. الأفراد:** من أهم الموجودات، وتشير الابعاد التالية إلى الطريقة التي يتم إدارة الأفراد بها، فهل تقوم المنظمة بما يلي (إعداد بنك بيانات عن المهارات؛ إجراء التحليلات الخاصة بالتدريب والمهارات؛ تحديث بنك بيانات المهارات؛ تطوير وإدامة مهارات الأفراد وقدراتهم؛ قياس أداء الأفراد؛ إشراك الأفراد في صياغة أهداف الأداء؛ تعزيز الوعي بقضايا الصحة والسلامة في العمل؛ تشجيع الاتصال المفتوح في المنظمة).

**ثالثاً. السياسة والاستراتيجية:** وفي هذا المجال تطرح مجموعة من الأسئلة هي ( 1/ هل يشرك الأفراد الرئيسيين في صياغة الاستراتيجية؟ 2/ هل يدرك كل شخص أسلوب صياغة الاستراتيجية؟ 3/ هل تدخل المنظمة في حساباتها تغيرات البيئة الخارجية؟ 4/ هل يتم إجراء تحليل لأثر تغيرات البيئة الخارجية؟ 5/ هل تدرك المنظمة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لها؟ 6/ هل تنقل المنظمة الاستراتيجية إلى كل فرد من أفرادها؟ 7/ هل أهداف الاستراتيجية متناغمة مع أهداف كل من الدوائر والأقسام والفريق؟ 8/ هل أهداف الاستراتيجية متناغمة مع أهداف أداء الأفراد؟ 9/ هل تتضمن الاستراتيجية وجود تميز الخدمات المقدمة إلى الزبائن؟ 10/ هل تتضمن الاستراتيجية إشباع حاجات الأفراد؟

**رابعاً. الشركات والموارد:** وفي هذا المجال تطرح الأسئلة التالية: 1/ كيف تدير المنظمة مواردها عموماً؟ 2/ كيف تدير المنظمة مواردها المالية؟ 3/ كيف تدير المنظمة تدفقاتها النقدية؟ 4/ كيف تدير المنظمة مواردها التسويقية؟ 5/ كيف تدير المنظمة مواردها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات؟ 6/ هل تستثمر المنظمة على نحو

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لرأس المال الفكري

ملائم في مجال تكنولوجيا المعلومات لتمكين من التشارك في المعرفة ونقلها؟ 7/ كيف تتعامل المنظمة مع مورديها وموزعيها؟ 8/ هل تشارك المنظمة في الاتصال مع شركائها؟ 9/ كيف تدير المنظمة موجوداتها الملموسة؟

**خامساً. العمليات:** وهنا تطرح التساؤلات التالية: 1/ هل تقوم المنظمة بإعادة عملية علاقة الزبون على نحو ملائم؟ 2/ هل تقوم المنظمة بإدارة عملية تقييم الأفراد على نحو ملائم؟ 3/ هل تضيف العمليات قيمة إلى المستخدمين النهائيين؟ 4/ هل تتم مراقبة النشاطات داخل كل عملية وتدقيقها من أجل التخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة؟ 5/ هل تركز العمليات على التشارك في المعلومات داخل المنظمة ومع شركاء المنظمة؟ 6/ هل تم تصميم العمليات لإرضاء الزبائن كمستخدمين نهائيين؟ 7/ هل لدى المنظمة عملية استماع لزيائنها؟ 8/ هل لدى المنظمة عملية استماع لمستخدميها؟ 9/ هل يقوم الإبداع بأي دور في تحسين العمليات الرئيسية؟

ويمكن للمنظمة قياس نتائج استخدام المُمكنات لمعرفة رضا الأفراد، رضا الزبائن، ونتائج الأعمال، حيث يقوم الأفراد بتقييم هذه الأخيرة وفق سلم يتدرج من 1 (ضعيف جداً) إلى 5 الذي يمثل ممتاز جداً، وفي حالة جمع خمسين (50) نقطة فهذا معناه أن المنظمة مؤهلة للمستقبل (Fit for future) وأنها منظمة مهيأة كي تكون منظمة تحركها المعرفة، أما الحصول على ثلاثين (30) نقطة أو أقل فمعناه أن المنظمة مازال أمامها طريق طويل، وعندها فجوة معرفية وبالتالي فهي غير مؤهلة بعد.



## خلاصة الفصل

إن البيئة المتقلبة التي نعيش فيها صعبت إلى حد كبير في ضبط مفهوم دقيق وثابت للكثير من المصطلحات وأصبح من الصعب وجود اتفاق جامع عند مختلف المفكرين على تعريف مصطلح واحد من المصطلحات الحديثة، ومن تلك المصطلحات نجد رأس المال الفكري، فبعد الدراسة النظرية تبين أنه لا يوجد إجماع على تعريف رأس المال الفكري وعلى أنواعه، فالتداخل بين عناصره وعدم ملموسيته وتطور محتواه يجعل من الصعوبة بمكان أن تختصره في بعض الكلمات، ومع ذلك يمكن القول أن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لخلق القيمة المضافة فيها. هذا المفهوم المعقد وغير الثابت لرأس المال الفكري أدى بالمفكرين إلى البحث عن بعض الخصائص التي تميزه عن غيرها من المفاهيم من أجل تحديد دقيق له، من أهم تلك الخصائص نجد عدم ملموسته والتي بدورها ولدت خاصية أخرى وهي صعوبة قياسه، ومن خصائصه كذلك هو التطور نتيجة تقدم المعرفة وغيرها من الخصائص المهمة الأخرى.

وعلى العكس من ذلك فهناك إجماع بين المنظرين الاقتصاديين على الأهمية المتزايدة له مع التقدم، ولا يمكن تصور منظمة ذات زيادة مهمة لرأس المال الفكري في منظومتها، والأكد أن هذه الأهمية جاءت من الأدوار المتعددة والمختلفة التي يقدمها للمنظمة. كما يرى الكثير من المفكرين أن رأس المال الفكري يأخذ عدة أشكال، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً هو ذلك الذي يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلية ورأس مال زبوني وهناك من يضيف رأس المال المعرفي كشكل مستقل عن الأشكال الثلاثة، وكل شكل من هذه الأشكال مكون هو الآخر من مجموعة من العناصر، ولاشك أن هذه الأشكال متفاعلة بينها وأن هذه التقسيمات هي مجرد شرح وتفسير أكثر لرأس المال الفكري يساعد على تحديده وقياسه في المنظمة. ونظراً لأهمية رأس المال الفكري في المنظمة فقد جاءت العديد من النظريات النماذج التي تشرح طرق قياسه وتعزيزه وتسييره في المنظمة.

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

1. التعلم والتعلم التنظيمي، المفاهيم والأساسيات؛
2. التنظيم التعليمي وعلاقته ببعض المصطلحات؛
3. مدخل إلى المنظمة المتعلمة؛
4. رأس المال الفكري ونماذج التحول إلى المنظمات المتعلمة

## تهديد

التعلم عنصر ضروري في مختلف مجالات الحياة، فتعد عملية التعلم واحدة من أهم الأساسيات لنجاح أي إنسان أو أي مجتمع واليوم يمكن القول كذلك لأي منظمة، ففي خضم التغيرات التي تشهدها الحياة والتطورات التي مست المنظمات ظهرت مفاهيم ومصطلحات جديدة إلى الوجود في الإدارة ذات علاقة وطيدة بالتعلم في المنظمة، فنجد على سبيل المثال لا الحصر مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، اللذان ظهرأ حديثاً نسبياً، ولهما ارتباطات وثيقة بينها، وجاء هذا الفصل لإبراز بعض المفاهيم وإثارة بعض الأفكار الأساسية حول هذين المفهومين بغرض الحصول على رؤية متكاملة لديناميكيات المعرفة التنظيمية في المنظمة، ولتوضيح تلك الرؤيا أكثر سيتم التعرّيج على بعض المقارنات بين هذين المفهومين وبعض المفاهيم ذات الصلة بشيء من التفصيل، كما جاء هذا الفصل ليعالج دور رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة، ورأي المفكرين في ذلك من خلال استعراض مختلف النماذج والنظريات المقدمة في هذا الشأن، وعليه سيقوم الفصل على النحو التالي:

- التعلم والتعلم التنظيمي، المفاهيم والأساسيات؛
- العلاقة بين التنظيم التعليمي وبعض المصطلحات؛
- مدخل إلى المنظمة المتعلمة؛
- ضوابط بناء المنظمات المتعلمة واستراتيجيات ذلك؛
- نظريات ونماذج المنظمة المتعلمة وعلاقتها برأس المال الفكري.

## 1. التعلم والتعلم التنظيمي (المفاهيم والأساسيات)

السؤال الذي يطرح حتى الآن بطرق مختلفة هو ما إذا كان يمكننا الحديث على مدى قدرة المنظمات على التعلم باعتبار التعلم سمة أساسية للعقل البشري دون غيره، وباعتبار المنظمة كائن معنوي، فعندما نبدأ بافتراض أن الأفراد هم فقط من يستطيعون التعلم فمن المحتمل أن نشعر بالحيرة والانزعاج من فكرة أن التعلم قد يُنسب أيضاً إلى المنظمات، إن التعلم التنظيمي والتنظيم التعليمي هي استعارة فقط على قدرة المنظمة على الاستفادة من الأخطاء وتطوير نفسها وتأقلمها مع التحديات الجديدة، فهذه الاستعارة تساعدنا المعرفة حول التعلم الفردي في فهم هذه البنية الافتراضية للتعلم التنظيمي. باعتبار التعلم الفردي كأساس للتعلم التنظيمي.

### 1.1.1 مدخل إلى التعلم

قبل الخوض في مصطلح التعلم التنظيمي يتم التعرّج أولاً على مفهوم التعليم وخصائصه وأشكاله

وذلك على النحو التالي:

#### 1.1.1.1 مفهوم التعلم

التعلم هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني، فهو كغيره من المفاهيم الاجتماعية، لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر بل لابد من استنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك، لذا نجد اختلافات كبيرة في ضبط وتعريف هذا المصطلح، وسنحاول في هذه النقطة تقديم تعريف موحد للتعلم دون أن ننسى أهم أنواعه، وذلك على النحو التالي:

أولاً. تعريف التعلم:

- يقصد بالتعلم التغير الدائم نسبياً في السلوك نتيجة الخبرة؛<sup>1</sup>
- التعلم خليط من الذكاء والدافعية والعوامل النفسية والاجتماعية وهو عملية مستمرة من تمثيل وتكامل وإعادة تكامل وتمييز خبرات والمعلومات الجديدة، مما يترتب عليه حدوث اختلاف في السلوك أو الاتجاه أو كليهما؛<sup>2</sup>
- التعليم هو العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير من خلال الاستجابة لموقف مواجهة بشرط أن لا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية أو عوامل النضج أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب والمرض؛<sup>3</sup>
- يقصد به تلك العملية التي من خلالها يقوم الفرد باكتساب المعلومات والمهارات عن طريق التفكير والدراسة والممارسة من خلال تفاعله مع الظروف الاجتماعية والثقافية والبيئة التي يعيشها أو من خلال تجارب غيره.

وعليه يمكن القول أن التعلم هو سلوك إنساني واعٍ مقصود أو غير مقصود، يحصل من خلاله زيادة الرصيد المعرفي أو فك ألغاز الحياة ويُكتشف به القوانين التي تسيّر بها الطبيعة ومن خلاله يسهل مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وهو عملية تراكمية باستمرار يتم من خلالها اكتشاف معلومة جديدة أو إلغاء معلومة أو تصحيحها.

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ، السعودية، 2009، ص 100.

<sup>2</sup> كمال حمدي أبو الخير، المنظمات والسلوك التنظيمي التعاوني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2005، ص 36-37.

<sup>3</sup> عادل السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر العولمة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 224.

## ثانياً. خصائص التعلم

من خلال التعاريف المعروضة سابقاً وغيرها يمكن حصر بعض الخصائص لعملية التعلم في النقاط

التالية:<sup>4</sup>

- التعلم سلوك إنساني مقصود وقد يكون غير مقصود، فقد تحدث العملية التعليمية صدفة؛
- التعلم يهدف إلى حل المشكلات أو فهم لقوانين الطبيعة من أجل تسهيل الحياة؛
- التعلم يتطلب بذل الجهد الفكري لإستعاب العملية التعليمية، ويتوقف حجم الرصيد التعليمي على قدر الجهد المبذول؛
- يحمل التعلم مفهوم التغيير الذي يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة، فقد يتعلم الأفراد السلوكيات غير المرغوبة مثل التحايل والمراوغة أو قد يتعلمون السلوكيات مرغوبه مثل الصبر؛
- الشيء الثابت في التعلم هو التغيير النسبي، ويتصل بمفهوم الثبات النسبي في السلوك مفهوم التعزيز الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته، سوف يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم.
- هنالك علاقه بين السلوك والتعلم حيث يكون هناك تعلم اذا كان مصحوباً بالتطبيق في عملية التفكير أو الاتجاهات اذا لم ينعكس في تغيير السلوك فلا يمكن القول بان هناك تعلم؛
- توفر قدر من الخبرة يعتبر ضرورية لعملية التعلم سواء اكتسب هذه الخبرة مباشرة من الملاحظة أو التطبيق بصوره غير مباشره من خلال القراءة، والمحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث التغيير الدائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة، فاذا ما تم ذلك يمكن القول ان العملية قد احدثت أثرها.

<sup>4</sup>. أنظر:

- شريقي مسعودة إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف، 2016، ص88.
- طارق عبد الرؤوف، الخرائط الذهنية ومهارات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 216.

### 2.1.1. أشكال التعلم

تتعدد أنواع التعليم باختلاف معيار التقسيم، فمثلا يقسم التعليم (حسب Agriris)<sup>5</sup> إلى تعليم أحادي الحلقة وتعليم ثنائي الحلقة وتعليم ثلاثي الحلقة، في حين يقسم البعض الآخر (مثل بلاكي وموتن فيوجزان)<sup>6</sup> التعليم إلى التعلم البيداغوجي، التعلم الأندارغوجي، والتعلم السينوروجوجي، في حين يرى البعض أن التعلم يقسم إلى تعلم إنساني وتعلم تنظيمي أو منظماتي، وهذا التقسيم الأخيرة سنأخذ به باعتباره له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة:

**أولا. التعلم الانساني:**<sup>7</sup> وهو الأصل في التعلم باعتبار الإنسان كائن مدرك على عكس الكائنات الأخرى والجمادات، ويأخذ هذا النوع من التعلم شكلين إما فردي أو جماعي، ويحصل من خلال مجموعة من الطرق، نذكرها على النحو التالي:

- **التعلم بالخبرة والممارسة:** يعد التعلم بالخبرة والممارسة من علامات الذكاء، فعندما يقوم الخبير باختيار أحد المعارف التي يحتاجها بعض الأفراد فإنه يتوقع خبرته في سنوات العمل السابقة في حل المشكلات والنظر إلى حلولها المختلفة واختيار أحدها كحل مناسب، أي أنها تمثل استعادة القدرة على حل المشكلة.؛
- **التعلم بالمثل:** التعلم بالمثل أحد المساهمات الجيدة لتراكم المعرفة عبر الزمن مثل تلك الأمثلة التي يضرها الأستاذ لطلابه حول مسألة معينة لتوضيح المفاهيم التي تساعد في التعلم أو استخدامه للحالات الدراسية.

<sup>5</sup>. Chris Argyris, Double loop learning in organizations, Harvard business review, oct 1977, P116.

<sup>6</sup>. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، 2004، ص 95.

<sup>7</sup>. عبد الستار العلي، عامر قنديجلي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 333.

- **التعلم بالاكتساب:** التعلم بالاكتساب أقل فهما من التعلم بالخبرة أو المثال فهو مدخل غير مباشر بدون معرفة متقدمة حول الموضوع، هذا النوع من التعلم صعب التعليم ويحتاج إلى سنوات طويلة لاكتسابه.

### ثانياً. التعلم المنظمي (التنظيمي):

وهو النوع الثاني من التعلم، وتطلق صفة التعلم على المنظمة مجازاً للترفة بينها وبين باقي المنظمات التقليدية، وذلك لاعتبار المنظمة كيان ليس بمدرك في حد ذاته، ورغم أن المنظمة قائمة على مجموعة من الأفراد وعلى درجة كبيرة من التعلم إلا أنه في الكثير من الأحيان نجد أن نتائج ذلك غير ظاهرة على المنظمة، ويرجع ذلك ربما إلى سياسة المنظمة بحد ذاتها التي لا تسمح بالاستخدام الأمثل لطاقتها ومواردها البشرية بشكل تسمح لهم باستخدام كل تعليمهم فيها، أو ربما يرجع إلى غياب روح التفكير الجماعي، ومن هنا ظهرت فكرة التعلم التنظيمي الذي يعطي للمنظمة صفة التعلم التي من خلالها يفرق بين منظمة متعلمة (تستخدم القدرات التعليمية لمواردها البشرية أفضل استخدام) ومنظمة تقليدية لا تسمح بذلك، ولهذا فيمكن القول أن التعلم التنظيمي تستطيع المنظمة من خلاله الاستخدام الأمثل للتدفق المعرفي وتصحيح الأخطاء وزيادة الوعي عند أفراد المنظمة، وهذا النوع من التعلم الذي سنركز عليه بشكل من التفصيل في النقطة الموالية.

### 2.1. مفهوم التعلم التنظيمي

في إطار الحديث عن أشكال التعلم سابقاً، تم التطرق إلى مصطلح مهم وهو التعلم التنظيمي، والفرق بينه وبين التعلم الانساني أن الأول خاص بالمنظمات في حين التعلم الانساني خاص بالأفراد، وقد تم التعرّيج عليه بشكل سطحي، لذا جاءت هذه النقطة للتوسع في فهم هذا الأخير من خلال التعمق فيه وإبراز مفهومه بأكثر عمق على النحو التالي:



### 1.2.1. تعريف التعلم التنظيمي

نحاول استعراض أهم التعريفات المقترحة لمصطلح التعلم التنظيمي من طرف المختصين، حيث يعبر كل من (Simon، March، Argirs، Schon) من أهم الرواد الذين وضعوا ملامح وأسس التعلم التنظيمي، حيث يمكن استعراض أهم هذه التعاريف على النحو التالي:

- عرفه (March & Syriet 1963) على أنه الجوانب الأساسية لتطوير المنظمات، ويحدث التعلم في المنظمات التي تكيّف أهدافها واهتماماتها وأجرائها مع تجاربها وخبراتها.<sup>8</sup>
- يعرف (Argirs 1977) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها،<sup>9</sup> وهذا التعريف يعتبر من أوائل التعاريف على اعتبار أن Argirs أول من إهتم بهذا المصطلح، لذا فإن هذا التعريف يبقى ناقص ولا يفي بالمصطلح حقه.<sup>10</sup>
- كما يعرف (Fiol 1985) بأنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن.<sup>11</sup>
- في حين يعرف (Simon 1991) بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذي المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها<sup>12</sup>

<sup>8</sup>. Marleen Hysmane, An organizationl learning Approach to learning organization, European journal of work and organization psychology, Vol 9, N.2, 2000, P135.

<sup>9</sup>. محمد عطا مسيل، محمد أحمد ناصف، إنجي طلعت، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببناها، العدد 103، ج1، 2015، ص 376.

<sup>10</sup>. عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>11</sup>. عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 89.

<sup>12</sup>. فاطمة الزهراء كراشة، يوسف زدام، المنظمة المتعلمة نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التحسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، جويلية 2018، 323.

▪ أما (Duguid) فقد عرفه على أنه عملية تدفق المعرفة من الفعل والإدراك الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية:

▪ وعرفه (Nancy Dixon، 2002) بأنه قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم.<sup>13</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم التنظيمي هو عملية تتم على مستوى المنظمات حيث تسعى من خلالها التكيف مع البيئة ومختلف التغيرات التي أفرزتها الظروف، وتصحيح الأخطاء وتطوير نفسها وتحسين قدرتها وذلك من خلال التعلم واكتساب المعرفة من أجل الحصول على الريادة وضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف المسطرة والمساعدة على التنظيم داخل المنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مصطلح التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات قابله للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهده يمكن تلمس نتائجها بل يتعداه إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية المتمثلة في التحليل والتعليل وبناء الأطر النظرية والبناءات العلمية وترشيد السلوك الذهني والعقلي الكامل لدى العاملين وتنمية مستويات الذكاء ومهارات التركيز والاستقرار والاستدلال. ومن هنا تأتي الصلة الوثيقة بين مفهوم التعلم التنظيمي والتعلم المستمر الذي يعتبر بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

على الرغم من الاختلاف بين المنظرين فيما يخص تعريف مصطلح التعلم التنظيمي بجيليه (القديم

والحديث) إلا أن هناك اتفاق شبه واسع في تعريفه حول ثلاث منظورات:<sup>14</sup>

• منظور معرفي: من خلال التركيز على اكتساب المعرفة والفهم؛

• منظور سلوكي: وجوب التغيير في سلوك وممارسات المنظمة نتيجة التعلم الذي حصل؛

<sup>13</sup>. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 101.

<sup>14</sup>. محمد عطا مسيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 378.

- منظور اجتماعي: حدوث ذلك نتيجة التفاعل والمناقشة بين الأفراد دال المنظمة.

### 2.2.1: خصائص التعلم التنظيمي

انطلاقاً من التعاريف المطروحة سابقاً وغيرها من التعاريف حاول المختصون استنباط أهم الخصائص التي تميزه عن باقي المصطلحات المتشابهة، وخاصة مصطلح المنظمة المتعلمة، ومن أهم هذه الخصائص نجد:<sup>15</sup>

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية ديناميكية هيكلية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها مما يؤدي إلى بناء الذاكرة التنظيمية وتطويرها؛
- إن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي حيث تتضمن ثلاثة جوانب رئيسية للفهم المشترك للمعاني والتجارب التي تمر بها المنظمة وهذه الجوانب هي الهوية التنظيمية والصورة والروتين التنظيمي؛
- أن التعلم التنظيمي يأتي من خبرة المنظمات سواءً كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة؛

<sup>15</sup>. أنظر:

- أولغا شربتنجي ، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية ، دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب سورية، ص 12
- انجي طلعت نصيف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، الجزء الأول، العدد 103، سنة 2015، ص 379.
- محمود عطا مسيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 379-380.

- إن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة المنظمة وبيئة المنظمة، حيث إن هذه العملية تؤثر وتتأثر فيها وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفيه حفظها لهذه البيانات ثم علاقتها بالمنظمات الأخرى التي تتعامل معها؛
- التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية، حيث يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط باحتياجات أعضاء المنظمة.

### 3.2.1. أنواع التعلم التنظيمي، وحلقات التعلم

في حقيقة الأمر لا يوجد تصنيف واحد للتعلم التنظيمي، فقد اختلفت هذه التصنيفات باختلاف المعيار المستخدم في ذلك وباختلاف النماذج المقدمة من طرف المنظرين في هذا المجال، وكما هو معلوم تنتقل المنظمة من المنظمة الكلاسيكية إلى المنظمة المتعلمة بالتركيز على التعليم، فهذا الأخير كما أشرنا سابقاً هو عملية تسمح بتحسين الإجراءات والسلوكيات بفضل المعرفة والفهم، وحتى نصل بالمنظمة إلى منظمة متعلمة وفق النماذج العالمية نجد كل من (Argyris & Schön، 2002) يصفون ثلاثة أنواع من التعلم في المنظمات التعليمية وهو أهم التصنيفات المعتمدة في تقسيم التعلم التنظيمي، حيث يقسم التعليم فيها إلى ثلاث حلقات<sup>16</sup>، حلقة مفردة، حلقة مزدوجة فحلقة ثلاثية.

**أولاً: التعلم الأحادي الحلقة:** كما هو موضح في الشكل (3.1) يتم التعلم من حلقة واحدة عند العثور على الأخطاء وتصحيحها. وبالتالي يتم إضافة المعرفة الجديدة المكتسبة لتحسين أو تصحيح مهارات أو روتين معين دون تغيير الطبيعة الأساسية لأنشطة المنظمة.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> . Marie claudé chevalier, la communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sein d'organisations apprenantes, comme exigence partielle de la maîtrise en éducation profil sans mémoire, option andragogie, 3 décembre 2010, université du québec, p19.

<sup>17</sup> , أنظر:

ثانياً: **التعلم مزدوج الحلقة:** عندما يكون التعلم أحادي الحلقة غير كافٍ لتغيير المهارات الأساسية، فمن المهم نقل التفكير إلى المستوى التالي. يحدث التعلم ذو الحلقة المزدوجة عندما تقوم المنظمة بتغيير سياساتها وإجراءاتها. هذا الإنعكاس يؤدي إلى تغييرات عميقة، وتغييرات في القيم التي يمكن أن تُحدث تغييرات في السلوك. تولد الدروس المستفادة معرفة جديدة من شأنها زيادة قدرات المنظمة من خلال البحث عن الحلول الدائمة والتي يمكن أن توسع أهداف المنظمة،<sup>18</sup> فهذا التعلم يضمن تجديد النتيجة.<sup>19</sup> أي أنه تعلم لا يتطلب من المنظمة إحداث تغييرات أو تعديلات في أسسها وسياساتها.

ثالثاً: **التعلم الثلاثي الحلقة:** يركز التعلم في الحلقة الثلاثية الشكل (1.3) على الوعي حول العملية الانعكاسية لدى المنظمة فيما يتعلق بكيفية بناء أطرها المرجعية. يحدث التعلم ذو الحلقة الثلاثية عندما تتعلم المؤسسات كيفية تحقيق التعلم ذو الحلقة المزدوجة كما يمكن للمنظمات توفير آليات لتعزيز هذا التعلم ثلاثي الحلقات،<sup>20</sup> فهذا التعلم يتضمن تطوير النتيجة.<sup>21</sup>

وبالتالي فالفرق بين الأنواع الثلاثة أو الحلقات الثلاثة للتعلم في عمق التعلم، فكما كان العمق أكبر اتجهنا إلى منظمة متعلمة، أنظر الشكل رقم (1.3).

● جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض السعودية، 2006، ص201

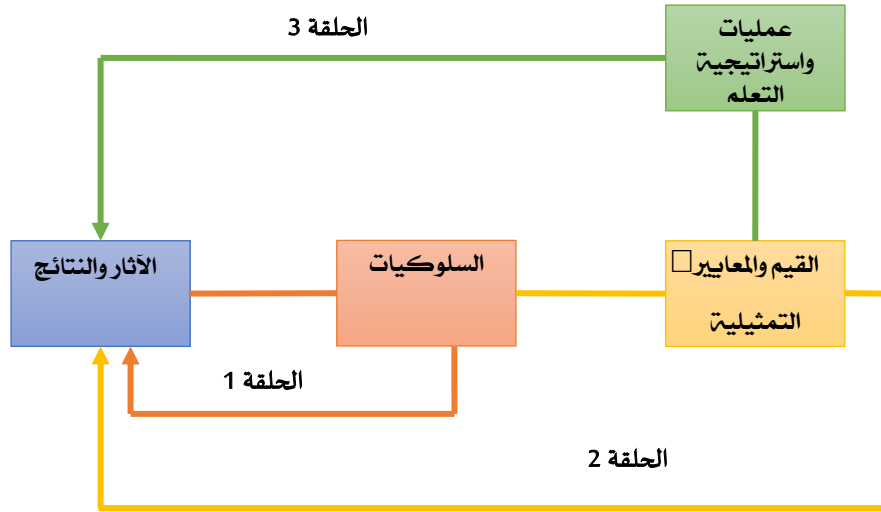
<sup>18</sup>. Marie claude chevalier op.cit., p20.

<sup>19</sup>. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والاسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 العدد 45 سنة 2007، العراق، ص 141.

20

<sup>21</sup>. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام مرجع سبق ذكره، ص 141.

الشكل (1.3): حلقات التعلم



وهناك تقسيم آخر مهم حيث يقسم التعلم التنظيمي إلى:

- التعلم بالممارسة؛
- التعلم من نتائج الاستخدام؛
- التعلم من الأخطاء؛
- التعلم الاستكشافي؛
- التعلم التجريبي؛
- التعلم التفكير المنظم.

أما (Jeans Canstance) فميز بين نوعين من التعلم التنظيمي هما التعلم التجميعي والتعلم

التأهيلي<sup>22</sup>، وهذا من أهم التقسيمات والتصنيفات هو الآخر.

<sup>22</sup>. عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

### 3.1. أهمية التعلم التنظيمي

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد وللمنظمات، فالتعلم التنظيمي:<sup>23</sup>

- يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والبيئية والاجتماعية؛
- يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. وأشار (Robson, 1997) إلى أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.
- للتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها، وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والإستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم وأشار (Allee 1997) إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء؛
- وللتعلم المنظمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات؛
- ويرى (Jonese & Hill 2001) أن التعلم المنظمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون. كما يؤكد (Dguid & Brown 1991) أن التعلم يمثل المعبر بين العمل والإبداع؛

<sup>23</sup>. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13 / ع45 / لسنة 2007، العراق، جامعة، ص 140.

- كما يؤكد أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في إمتلاك الميزة التنافسية من خلال تطوير الموجودات الإستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية، ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية التعلم التنظيمي في المنظمة تتمثل في:<sup>24</sup>

- **البقاء:** فالحاجة الملحة للتعلم التنظيمي عندما تكون هناك خلافات أو صراعات في توازن السلطة بين الأفراد والمجموعات الذي من شأنه عرقلة الاستمرارية وبالتالي تهديد البقاء؛
- **الكفاءة:** التعلم التنظيمي يخلق جو مريح للعمل ويشجع العمل الجماعي التشاركي مما يرفع من كفاءة ونتاجية الأفراد والمجموعات وبالتالي كفاءة المنظمة بشكل عام؛
- **الفعالية:** التعلم التنظيمي يختصر الوقت والجهد والتكلفة ويرفع الفعالية داخل المنظمة.

### 4.1. ركائز التعلم التنظيمي وأبعاده

إن التحدث عن التعلم التنظيمي في أي منظمة يتطلب مجموعة من الركائز وفي نفس الوقت نجد لهذه العملية التعليمية التنظيمية مجموعة من الأبعاد نوجز على النحو التالي:

#### 1.4.1 ركائز التعلم التنظيمي

جهاز التعلم التنظيمي آلية غير ملموسة يتطلب بناؤها تعديلات مع مراعاة الخصائص والاحتياجات التي يكون التنوع مهمًا فيها. ومع ذلك يشكل عدد معين من القواعد والمبادئ الحد الأدنى من الأسس لنجاح المشروع، ومنها:

<sup>24</sup>. محمود عطا مسيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 380.



- أولاً. تدريب مرساة على مواقف العمل: ويكون ذلك من خلال تحليل الأحداث والمخاطر التي تنشأ في المؤسسة، والهدف من ذلك هو تطوير كل من مهارات الموظفين وفعالية المنظمة، أو من خلال تعزيز السيطرة على المخاطر أو التغييرات التي تحدث في مكان العمل.
- ثانياً. تنظيم مجموعات من العمل: معايير تكوين المجموعة هي معايير العمل مع احترام تجانس المستوى الهرمي للمشاركين من أجل تسهيل التعبير. ومع ذلك يمكن أن يختلف تكوين المجموعات بمرور الوقت وذلك حسب الوظيفة أو المنتج أو مجموعة العمل عبر الوظائف، ويعتمد التدريب على المواجهة وفهم وجهات النظر المختلفة بشأن العمل.
- ثالثاً. بناء محتوى التدريب عندما ومتى؟: تتدخل المدخلات التكوينية استجابة للاحتياجات التي كشفت عنها معالجة المشاكل التي تم الاحتفاظ بها كأولويات وليس من محتوى محدد مسبقاً. يتم بناؤها عن طريق التبادل على ظروف النشاط نفسها.
- رابعاً. إعادة الاستثمار في العمل الذي تم تعلمه: يتم إعادة استثمار التعلم الذي تم تنفيذه وكذلك المنتجات التي تم تنفيذها والتحقق من صحتها تدريجياً في هذا المجال، الذي يحول تدريجياً تنظيم العمل. إنها عملية ذهاباً وإياباً مستمرة بين التدريب ومواقف العمل.
- خامساً. تشجيع التعاون على جميع المستويات: يُطلب من المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارات المختلفة التدخل أو المساهمة في عمل المجموعة وفقاً لمجال خبرتهم. يتعلق الأمر بجعل التعاون وسيلة وهدف للعملية.
- سادساً. إدارة وتنظيم التغييرات لتحويلها إلى مبادئ تنظيمية: تلتزم الإدارة بتوجيه النظام بأكمله، وإعطاء إرشادات والمصادقة على التغييرات في تنظيم العمل التي يتم تنفيذها بسرعة في هذا المجال. استجابة الإدارة استجابة لمقترحات الموظفين هي شرط لنجاح ومصداقية هذا النهج.

### 1.4.2. أبعاد التعلم التنظيمي

لاشك أن قيام عملية التعلم التنظيمي تكون على أبعاد معينة ثلاث يمكن اختصارها كالتالي:<sup>25</sup>

- **أولاً. البعد الاستراتيجي:** وهذا البعد قائم على مجموعة من العناصر وهي الرؤيا المشتركة بين أعضاء التنظيم أي التشابه والتقارب في الرؤى المستقبلية للمنظمة، وكذا وجوب متابعة التغيرات الحادثة في البيئة وتحديد الخطط لمواجهة هذه التغيرات، مع وجوب تحديد استراتيجية للتعلم والتدريب والممارسة مرسومة بدقة ووضوح.
- **ثانياً. البعد التنظيمي:** ويكون ذلك من خلال العمل في شكل فرق وجماعات وذلك لتعزيز الحوار والنقاش بين الأفراد وتبادل الأفكار والمهارات، مع وضع هيكل إداري مرن من خلال تقليص المستويات في الإدارة والتسيير وتقليص الفجوة بين القيادات والعمال، وأخير البحث عن المعرفة ونشرها بين أفراد المجموعة في المنظمة.
- **ثالثاً. البعد الثقافي:** وهذا البعد يتطلب غرس الثقافة الانتصارية والتحديات في المنظمة وتجنب الثقافة الانهزامية والروتينية، وذلك من مجموعة من العناصر كتجنب الكسل والفسل، والتعلم من الأخطاء السابقة واعتبار ذلك درس وليس ضربة، ووسيلة للتطور والابتكار، مع وجوب تهيئة البيئة المساعدة على التعلم ونقل المعرفة، وأهم شيء هو الحرص على جودة التعلم.

## 2. التعلم التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم

لتقريب المفهوم أكثر سنحاول في هذه النقطة القيام ببعض المقارنات بين التعلم التنظيمي وبعض

المفاهيم، وهذه المقارنة تمس المصطلحات المتشابهة معه أو المتكاملة، وذلك على النحو التالي:

<sup>25</sup>. محمود عطا مسيل، مرجع سبق ذكره، ص392.

## 2.1. علاقته بإدارة المعرفة

هناك طرق مختلفة لتصوير العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. إحدى هاته الطرق هي النظر إلى التعلم التنظيمي كهدف لإدارة المعرفة. يشير King (2009) إلى أنه من خلال تحفيز إنشاء المعرفة ونشرها وتطبيقها، تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على دمج المعرفة في العمليات التنظيمية بحيث يمكنها تحسين ممارساتها وسلوكياتها باستمرار وبالتالي متابعة أهدافها. من هذا المنظور، يعد التعلم التنظيمي أحد الطرق المهمة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين استخدام المعرفة بطريقة مستدامة (King, 2009). تعمل عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات التنظيمية بشكل مباشر، مثل الابتكار وصنع القرار التعاوني، والتعلم الفردي والجماعي (King, 2009)<sup>26</sup>

بالنسبة إلى King (2009)، تتكون إدارة المعرفة من تخطيط وتنظيم وتحفيز وتوجيه الأشخاص والعمليات والنظم في المنظمة من أجل ضمان تحسين أصول معارفها وفعاليتها. تتضمن عمليات إدارة المعرفة اكتساب المعرفة وتنميتها وصقلها وتخزينها ونقلها وتقاسمها واستخدامها. أهدافها هي تحسين رأس المال المعرفي للمنظمة من أجل تحقيق أفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة. كما تهدف أيضاً إلى تعلم التنظيم وإدارة المعرفة وإشراك أصحاب المصلحة لتحسين السلوك التنظيمي واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي. بالنسبة إلى أوستن (2008)، فإن الهدف من إدارة المعرفة هو إلتقاط المعرفة الضمنية وتشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم ونقلها مع الآخرين من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية على مستويات مختلفة داخل المنظمة. تعتمد قدرة المنظمة على استخدام معرفتها بشكل فعال إلى حد كبير على موظفيها الذين يقومون بإنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها (أوستن، 2008)، حيث يتيح تبادل المعرفة للأفراد التعلم من بعضهم البعض والمساهمة بنشاط في قاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة (Hendricks, 1999 Austin 2008)، كما

<sup>26</sup> Marie Claude Chevalier, la communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sein d'organisations apprenantes, comme exigence partielle de la maîtrise en éducation profil sans mémoire, option andragogie, 3 décembre 2010, université du Québec, p12

تساعد هذه المشاركة أيضًا في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسة من تعاون الأفراد. هذا هو جوهر التعلم التنظيمي. كما هو الحال مع المنظمة التعليمية، هناك العديد من التعريفات لإدارة المعرفة.

### 2.2. التعلم التنظيمي وإلغاء التعلم التنظيمي

التعلم والإلغاء عمليتان متكاملتان متبادلتان نجاهدهما في كل مستوى وجودي في أي منظمة، إن تعلم مهارات جديدة أو طرق جديدة أو عمليات جديدة أو تقنيات جديدة أو تطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية يعني في نفس الوقت التخلص من بعض المعارف القديمة وإلغاء معرفة أخرى، تلك الأشياء التي قد تصبح مقاومة في عملية التعلم. يشير بعضهم إلى أن "المعرفة تنمو، وفي نفس الوقت تضمحل ثم تصبح بالية مع تغير الواقع. يشمل الفهم تعلم كل من المعرفة الجديدة وتجاهل المعرفة القديمة والمضللة.

إن التخلص من المعرفة المتقدمة يعني في الواقع قدرة الإزالة، في الحقيقة الأمر قبل وضع أو تنفيذ أي استراتيجية جديدة تقوم على منطق مهني جديد يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على تغيير المنطق السابق إذا ما أرادت النجاح في العملية، وهذا هو جوهر حلقات التعلم التي تم الإشارة إليها سابقاً.

يمكن اعتبار المنطق السائد جانبًا أساسيًا من الذكاء التنظيمي، في حين يمكن التفكير في التعلم التنظيمي على أنه يحدث على مستوى الاستراتيجية والأنظمة والقيم والتوقعات والسلوك المعزز الذي يشكل بعد ذلك المنطق السائد من خلال التغذية المرتدة".

إن التعلم التنظيمي وإلغاء التعلم مترابطان بشكل لا ينفصم، من خلال المناقشة أعلاه، قد نقوم بتوليف حقيقة أن إلغاء التعلم التنظيمي يعني ضمناً:

- إزالة أو تجاهل بعض المعارف والمهارات والإجراءات والقيم القديمة أو غير ذات الصلة؛
- تقييم ذاتي لما يمكن أن يكون قديماً أو غير مفيد؛

■ يمكن أن تكون الإزالة التنظيمية وسيلة لتعلم المعرفة الجديدة أو غاية بحد ذاتها.

قد تسهل عملية التخلص من الأدوات والمعدات أو بعض الكيانات المادية والقواعد واللوائح والمخططات التنظيمية وما إلى ذلك أما بالنسبة للمورد البشري وبالأخص العادات والسلوكيات فالأمر يختلف نوعاً ما، فالأمر يتطلب التغلب على المقاومة. فعلى سبيل المثال عندما يتم نقل الأشخاص من قسم إلى قسم آخر كمخطط تناوب للوظائف، أو تغيير هيكل في التنظيم، يأتي الإلغاء كضرورة، ومع ذلك يتسبب عدم التفكير في الخوف من فقدان السلطة والخبرة المكتسبة في قسم معين. هذا الخوف يخلق مقاومة أكبر لعملية الإلغاء، والأکید أن ذلك يتطلب الكثير من الجهد وفي نفس الوقت يتطلب غرس ثقافة التغيير.

### 3. مدخل إلى المنظمة المتعلمة

في هذه النقطة سيتم تقديم مدخل إلى المنظمة المتعلمة، يتناول النشأة والتعريف والخصائص والأبعاد والضوابط، مع القيام ببعض المقارنات مع بعض المفاهيم المتقاربة، ويكون ذلك على النحو التالي:

#### 1.3. مفهوم المنظمة المتعلمة

للإحاطة التامة بمفهوم مصطلح المنظمة المتعلمة وإبراز حدوده فإننا سنحاول في هذه النقطة التعرف على نشأة وظروف ظهور هذا المصطلح ثم يتم التعرّيج بعدها على أهم التعاريف المقدمة له، ومستنبطين من ذلك أهم خصائص المنظمة المتعلمة، وفي الأخير نحاول القيام بمقارنة بين المنظمة المتعلمة وبعض المصطلحات ذات الصلة ونخص بذلك المنظمة التقليدية ومصطلح التنظيم التعليمي المشار إليه سابقاً، وذلك على النحو التالي:

### 1.1.3. المنظمة المتعلمة، النشأة والتطور

في الأربعينيات والخمسينيات، أجرى Simon بحثًا في مجال الأنشطة الموجودة في مجال علم اجتماع المنظمات، ركز فيه على المنظمات وبالتحديد على العقلانية في صنع القرار، وبالرجوع إلى ذلك نجده من أوائل من ذكر أنه يجب على المنظمات المشاركة في عملية التعليم في المنظمات، واقترح نقل فكرة التعلم إلى هذه الأخيرة بعدما كانت محصورة على الإنسان فقط، منظمة تكون قادرة على بناء وتخزين واستخدام ونقل المعلومات، وفي وقت لاحق من أواخر الستينيات أكد أن فكرة منظمة التعلم مرتبطة بالإدراك المتزايد بإعادة هيكلة المشاكل داخل المنظمة من قبل الأفراد والتي يتردد صداها على العناصر الهيكلية وعلى نتائج المنظمة نفسها.

في حين يرى آخرون أن مفهوم منظمة التعلم ينسب إلى Argyris and Schön<sup>27</sup>، فخلال الستينيات ركز Argyris بحثه على تأثير الهياكل التنظيمية وإدارة شؤون الموظفين والطريقة التي يستجيب بها الموظفون ويتكيفون مع منظماتهم، وقد قادته نتائجه إلى التركيز على التغييرات التنظيمية وبشكل أساسي سلوك المديرين التنفيذيين، وهكذا في عام 1970 درس عدم التوافق بين الاحتياجات الفردية ومتطلبات المنظمة والتي غالبًا ما تؤدي إلى الإحباط والفشل وعدم تكيف الفرد مع البيئة. وأثناء عمله في معهد ماساتشوستس (Massachusetts Institute of Technologies) التقى بـ Schön، الذي كان يركز في أعماله على انعكاسات التدريب والتعلم على ممارسات الأفراد، وكذلك على التغيير الذي يعد العنصر الرئيسي والضروري في تطوير النظم الاجتماعية القادرة على التعلم والتكيف، وفي عام 1974 لاحظوا أن "هناك الكثير من الحالات التي تعرف فيها المنظمات أقل من أعضائها، بل إن هناك حالات لا يبدو فيها أن المنظمات قادرة على معرفة ما يعرفه الأعضاء، من هذه الملاحظات وضع Argyris et Schön النظرية المعلنة "ما يقول المرء أنه يريد القيام به" ونظرية الاستخدام "ما يفعله المرء في الواقع"، والفجوة بين الاثنين تعتبر "خطأ"، لهذا نجد في مقاله

<sup>27</sup>. Marie Claude Chevalier, op.cit, p18.

العلمي الذي نُشر عام 1977 ، يُعرّف المنظمة التعليمية بأنها "عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ولكي تصبح المنظمة أكثر كفاءة يجب أن تتعلم من أخطائها. هذه هي الطريقة التي طور بها نظريته للتعلم في "الحلقات" كما أشرنا إليه سابقاً، ولكن هذا الأمر يخص التعلم التنظيمي أكثر منه المنظمة المتعلمة، ومن هنا بدأ الخلط بين المفهومين.

وفقاً لـ (Dolan) وآخرون، فإن (Peter Senge) هو من قام بنشر هذا المفهوم في التسعينيات، وعرفها على أنها المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدراتهم لخلق الموارد التي يرغبون فيها حقاً، حيث يتم رعاية أنماط تفكير جديدة وموسعة، وحيث يتم تحرير الطموح الجماعي، وحيث يتعلم الناس باستمرار، وهو أول من أطلق مصطلح المنظمة المتعلمة وأول من وضع ضوابطها وأبعادها.

وكما هو معلوم فإن الأفكار تتراكم، فقد تولد ولا يسمع بها أحد لكن يأتي بعد ذلك من يخرجها للعلن ليعلم بها الجميع، ونفس الأمر حدث هنا فيمكن القول أن الخوض في مفهوم المنظمة المتعلمة ولو بالتلميح كان في سبعينيات القرن الماضي وأول من لمح له هو (Argyris، 1970) وليس (Peter Senge) كما يدعي الكثير، لكن أول من وضع الأسس هو (Peter Senge)، فقد جاء بعد عشرين عام ونشر هذا المفهوم وأسس له،<sup>28</sup> وربما يكون له الفضل باعتباره أول من لفت العالم إلى هذا المفهوم.

### 2.1.3. تعريف المنظمة المتعلمة

تباينت آراء المختصين واختلفت في إعطاء تعريف جامع وموحد للمنظمة المتعلمة، وهذا الاختلاف يرجع سببه ربما لحدائته -نوعاً ما- من جهة وعدم ملموسته من جهة أخرى، وربما يعود إلى أن ظاهرة التعلم تخص الإنسان وليست من صفات الكيانات المعنوية بالمنظمات، وربما يفسر هذا الاختلاف نتيجة اختلاف نماذج المنظمات المتعلمة المقترحة من طرف هؤلاء المختصين أنفسهم، وربما يرجع إلى اختلاف البيئة، سواء

<sup>28</sup> Marie claude chevalier, op.cit., p 18

البيئة الزمانية أو البيئة المكانية أو بيئة الأعمال، يضاف إلى ذلك كله التسارع الكبير الذي تعيشه الإدارة وما تمخض عنها من تغيرات جذرية في المفاهيم والأساليب، كل ذلك ساهم في اختلاف وجهات النظر في إعطاء تعريف موحد، لكن كل التعاريف تشير إلى خاصية موحدة هي التعلم عند المنظمة، ويمكن ذكر أهم التعاريف في هذا الصدد على النحو التالي:

- عرف (Senge, 1990) أستاذ الإدارة والمؤلف الأمريكي أكثر من كتب في المنظمة المتعلمة، بأنها "منظمة يطور فيها الأفراد قدرتهم على تحقيق النتائج التي يريدونها باستمرار، حيث يتم تعزيز طرق التفكير الجديدة والموسعة، وحيث يتم إطلاق الطموح الجماعي، وحيث يتعلم الناس باستمرار ومعاً.<sup>29</sup>
- أما (Garvin, 1994) فقد عرفها على أنها تلك المنظمات القادرة والماهرة في خلق واكتساب المعرفة والقادرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤى جديدة.<sup>30</sup>
- ويذهب (Garvin, 1993) إلى تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة قادرة على إنشاء المعرفة وإكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها ليعكس المعرفة الجديدة. وحسبه يجب تطوير خمسة أنواع من الأنشطة: حل مشاكل المجموعة، التجربة، التعلم من الخبرات، التعلم مع الآخرين، نقل المعرفة.<sup>31</sup>
- أما (Watkins & Marsick, 1994) فقد عرفها على أنها منظمة تتعلم باستمرار ويمكنها "تحويل" نفسها لأنها تمكن الناس، وتشجع التعاون والتعلم الجماعي، وتعزز الحوار المفتوح، وتعترف بالاعتماد المتبادل بين الأفراد والمنظمة.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> . Senge P, The leader's new work: building Learning Organization, Sloan Management Review, fall, 1990, p8.

<sup>30</sup> . Garvin David, Building a Learning Organisation, Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993, p 80

<sup>31</sup> Marie Claude Chevalier, op.cit, p.

<sup>32</sup> Dr Saeeda dawood, Dr Mammona, Dr Fahmeeda, Dr Aijaz Ahmed, LEARNING ORGANIZATION– Conceptual and Theoretical Overview, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 2, Issue 4, April 2015, p94.



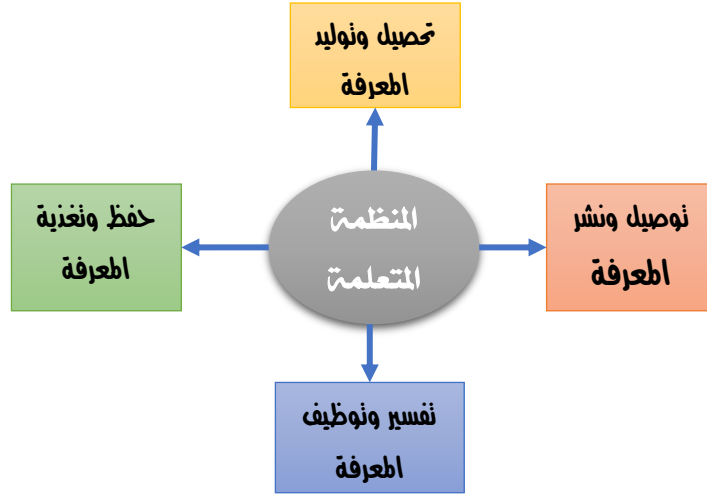
- في حين عرف كل من (Argyris & Schön، 2002) المنظمة المتعلمة بأنها منظمة قادرة على اكتشاف الثغرات وتزويد نفسها بالوسائل اللازمة لسدها. بالنسبة لهم التعلم هو عملية تسمح بتحسين الإجراءات والسلوكيات بفضل المعرفة والفهم؛<sup>33</sup>
  - ويعرفها آخر على أنها مجموعة من الأشخاص الذين لديهم خص قدرة ثابتة ومعززة للتعلم في ثقافة الشركة، وهي منظمة يتم فيها تحليل عمليات التعلم وفحصها وبنائها وتوحيدها مع أهداف وغايات محددة.<sup>34</sup>
  - ويعرفها كل من (McNamara, Akl, Richardson, Umscheid & Nishikawa، 2009) على أنها تلك المنظمة التي تستخدم المعرفة والمبادئ للتعلم التنظيمي أثناء مراقبة وإدارة الأنظمة البشرية لتسهيل الاستيعاب. واستخدام المعرفة التنظيمية الجديدة.
  - ويعرفها (Crites et al، 2009) بأنه عملية اكتساب المعرفة والنشر والإبداع والقدرة على تبادل الفهم المشترك حتى يمكن استغلال المعرفة لصالح المنظمة.
  - أما تعريف (Noe, Hollnbeck, Gerhart, Whight، 2003) فيرى أنها تلك المنظمة التي تؤكد على تحسين منتجاتها وخدماتها من خلال الاستثمار في التعلم المستمر والمؤثر للعاملين فيها.<sup>35</sup>
- كما يمكن تعريفها من خلال ماتقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية والمتمثلة في (تحصيل المعرفة، توزيعها، تخزينها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها) من خلال الشكل (3.2) يمكن فهم ذلك.

<sup>33</sup>. Marie Claude Chevalier, op.cit., p 18 .

<sup>34</sup>. Dr Saeeda dawood et al, op.cit., p93.

<sup>35</sup>. سلطان الديجاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت، المجلة التربوية،

الشكل (2.3): منتجات المنظمة المتعلمة



أما خلاصة التعاريف فيمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي منظمة يتم فيها تحليل عمليات التعلم وفحصها وبنائها وتوحيدها مع أهداف وغايات محددة، حيث تنقل المنظمة التعليمية الموظفين بعيداً من التدريب البسيط إلى حل المشكلات التنظيمية والابتكار والتعلم المستمر، واستناداً إلى ذلك فعندما يكون في المنظمة المتعلمة الأداء سيئاً يكتشف الموظفون أسباب المشكلة ويطورون حلولاً لتجنب حدوث ذلك مرة أخرى، وفي المنظمة المتعلمة تتمحور النقطة المركزية حول توفير البيئة المثالية للتعلم حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض، ويحاول كل موظف تعزيز وتطوير مهاراته المهنية، وتمنح الإدارة الفرصة للموظفين لتعزيز قدراتهم المهنية.

### 3.1.3 أبعاد المنظمة المتعلمة

يعتبر Senge المنظمة المتعلمة اختراعاً اجتماعياً على غرار أي اختراع من الاختراعات الهندسية، في حين يتكون الاختراع الهندسي من عناصر ملموسة تسمى التقنيات، يتكون الاختراع الاجتماعي من عناصر غير ملموسة تسمى الضوابط أو الأبعاد، فالضابط هو مسار تنموي لاكتساب مهارات أو كفاءات معينة. وهذه الضوابط (المبادئ عند البعض) لن تخلق بالضرورة منظمة متعلمة ولكنها ستخلق التقارب بين جميع الجهود

اللازمة التي تحتاجها المنظمة لتطويرها كمنظمة تعليمية. في رأي (Senge) فإن هناك خمسة ضوابط التي تساهم في إنشاء المنظمة المتعلمة، لكن هناك اختلاف بين المنظرين في عدد هذه الأبعاد ومسمياتها وذلك حسب زاوية الرؤيا التي اعتمدها كل باحث، ويمكن تقصي ذلك على النحو التالي:<sup>36</sup>

**أولاً: وفقاً لبيتر سانج (Senge):** وفقاً لبيتر سينج، هناك خمس ضوابط لمنظمة التعلم هي (تفكير النظام، والإلتقان الشخصي، النماذج العقلية، والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي)، وفيما يلي شرحها:<sup>37</sup>

- **التفكير المنظمي:** أو التفكير المنهجي، ويقدم به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام. وحيث ينص هذا التفكير على أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة يجب أن تكون واضحة في آن واحد، وحتى تكون المنظمة متعلمة يحتاج تفكير النظام ككل إلى بعض التخصصات لتفعيل إدراك المنظمة التعليمية، ولربط الفريق بأكمله وتجنب لوم بعضهم البعض وفهم المشاكل التي قد تحدث في الإجراءات المتخذة أثناء العمليات، وعليه إذا كانت بعض هذه الخصائص مفقودة فإن المنظمة لن تحقق هدفها كما ينبغي، أي التفكير ككتلة واحدة.
- **الإلتقان الشخصي:** إنه التزام ذاتي للتعلم مدى الحياة والحياة تشكل جزءاً من منظمة تعليمية. يحاول كل عضو أن يكون أكثر شخص ممتاز ويكافح من أجل التأكيد والإثارة ويجب أن يكون أكثر واقعية للمستقبل، ويمكن القول أن الإلتقان الشخصي يعبر عن البراعة الشخصية التي تعزز الدوافع الذاتية للتعلم.

<sup>36</sup>. أنظر:

▪ محمود عطا مسيل، مرجع سبق ذكره. ص 390-391؛

▪ Laurent Habart , la nouvelle organisation apprenant (et si c'était la vôtre ?),diateino,2018, p69-100.

<sup>37</sup>. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف، 2015، ص 200.

■ **النماذج العقلية:** ويقصد بها يمثل عملية تفكير الشخص أو الأشخاص لكيفية القيام أو تنفيذ شيء ما، وهي ماتسى بالتعميمات والتصورات والافتراضات التي تحملها المنظمات أو الأشخاص أو تلك الراسخة في أعماق الأشخاص والتي تؤثر في تصوراتهم وتفسيراتهم للأحداث المحيطة بهم، حيث تبدأ من عملية التأمل الذاتي للتنفيذ، ويجب على كل شخص أن يكون بصيرًا عميقًا لتعميم وهيكله نموذج المنظمات.

■ **الأفكار / الرؤى المشتركة:** الأفراد لديهم الحق في مشاركة الأفكار والمقترحات والرؤى الأصلية، ولأن لكل منها مميزات الجانب البصري المتنوع لقطاع معين من العمليات، وتعني كذلك قدرة الأشخاص على الإلتزام الحقيقي برؤيا موحدة تخدم المنظمة من خلال خطة عمل مشتركة في خدمة المنظمة.

■ **فريق التعلم:** أو العمل الجماعي، كل عضو في الفريق مدعو للتعلم ومشاركة أفكاره بين بقية الأعضاء مما يزيد من مصداقية وإبداع الموظفين، والذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى تنوع هيكل المنظمات ويساعد على تحقيق الهدف التنظيمي لها.

ثانياً: وفقاً لـ Watkins et Marsick 1999<sup>38</sup> وحتى تصبح المنظمة المتعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة متطلبات أساسية وهي:

■ **التعلم المستمر:** يتم توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم اثناء تأدية الأعمال وباستمرار، سواء من خلال الدورات التدريبية أو من التعلم عن طريق الممارسة.

<sup>38</sup>. القواسمية فريد، العمري زياد العزام أحمد، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة حالة شركة إتصالات الأردنية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، الأردن، 2011، ص 169

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

- **الاستعلام والحوار:** حيث، تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب، كي يحصل الافراد على مهارات التعليل ليعبر عن وجهات نظرهم ويعزز القدرة على الاستماع ومناقشه وجهات نظر الاخرين.
- **التعاون والتعلم الجماعي:** أو مايسمى بالعمل الجماعي، حيث يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق العمل، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافه المنظمة، كي يتعلم الاعضاء من بعضهم البعض.
- **تطوير انظمه الحيازة ومشاركه عمليه التعلم:** حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في صياغه وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزيه على عمليه التعلم لتقاء المسؤولية التي وكلت لهم.
- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:** ويقصد بهم علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع، ويكون ذلك من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة، وتقع على عاتق الأفراد فهم الدور المخول لهم في هذه العملية، مما يجبرهم على ضبط ممارساتهم وسلوكياتهم اتجاه العالم الخارجي أو المحيط بالمنظمة.
- **توفير قياده استراتيجيه للتعلم:** حيث تستخدم قياده المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الاخرين.

وفقاً لـ KERKA 1995: فقد حدد الأبعاد التالية للمنظمات المتعلمة:<sup>39</sup>

- توفر فرص مستمرة للتعلم؛
- تستخدم التعلم لتحقيق الأهداف؛
- تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسس؛

<sup>39</sup>. الرشدان ينجي ، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 509.

- تغذي الحوار والاستفسار والتساؤل؛
- تضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدث بحرية ويستعد لتقبل المخاطرة؛
- تشجيع الصراع الخلاق كمصدر للإبداع والتجديد؛
- تتفاعل بشكل مستمر مع البيئة وتدرک متغيراتها.

خلاصة ذلك كله يمكن القول ان المنظمة المتعلمة نموذج تنظيمي، مبني على وعود مؤكدة، مثل التمكين العاملين وتحول دور المدير من الدور الرقابي إلى دور مسهل وخلق رؤيه مشتركه وشامله للمنظمة، فهي منظمه تتجاوز أهداف الربح إلى إشعار الموظفين أنهم موجودون ولهم قيمة في المنظمة، الحد الذي يشعر فيه العاملين بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وصالح المجتمع، وشعور بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبأنهم معنيين بطريقه النمو والتقدم، وتحسين قدراته الإبداعية. والتركيز فيها على فرق العمل لأن عمل كل الافراد جماعه اكثر فعالية من عملهم منفصلين، كما تعتمد على قاعده من المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين فيها معاملة الزملاء من الاحترام والثقة، ويمتلك فيها الفرد الحرية لإجراء التجربة وخوض المخاطر، وتجد فيها المنظمة متكيفة مع بيئتها الخارجية وتعزز وتغذي الإبداع والابتكار وتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عمليه التعلم المستمر، وتحرص على التعلم الجماعي والفردى وتعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها.

حيث تخدم نتائج التعلم للتحسين المستمر وتحرص على تمكين القيادة والتوافر أدوات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها وتحرص على توفير الرؤية المشتركة وثقافتها التنظيمية تقوم على المفاتحة والشفافية والثقة وتستند على الحوافز والمكافآت فيها على الابداع والابتكار، وتغذي التجريب والمحاولة.

### 4.1.3. خصائص المنظمة المتعلمة

من خلال تعريف المنظمة المتعلمة يمكن استنباط مجموعة من الخصائص تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات الأخرى، وقد قدمت في هذا المجال بالتحديد عدة مساهمات اختلفت من حيث زاوية الرؤيا للمنظمة المتعلمة، يمكن حصر تلك المساهمات على النحو التالي:<sup>40</sup>

- توفر فرص مستمرة للتعلم؛
- منظمة تعزز وتغذي الإبداع؛
- كل فرد في المنظمة يعتبر أحد مصادر المعرفة؛
- منظمة تعتبر الأخطاء تجارب ومصدر للتعلم؛
- حل المشكلات بطريقة منهجية؛
- امتلاك المنظمة ثقافة مختلفة قائمة على التعلم والحوار والتشارك؛
- استخدام التعلم للوصول إلى الأهداف؛
- جاهزية المنظمة للتغيير؛
- القدرة على التكيف مع الأحداث والتغيرات الجديدة؛
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
- العمل في إطار الشفافية والثقة؛

<sup>40</sup>. أنظر:

- يحيى الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر "منظمات متغيرة في بيئة متجددة"، أربد، الأردن، 2011، ص 508؛
- عادل هاد البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، دراسة مقارنة، مجلة القادسية للعلوم لإدارية، المجلد 10، العدد 1، 2008 ص 61-66؛
- أسماء سالم النسور، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.
- بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، 2001.

- تقوم على نظام المكافئات والتحفيزات المادية والمعنوية؛
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار؛

هذه أهم الخصائص وهناك من الخصائص الأخرى التي تميزها عن المنظمة التقليدية يطول ذكرها.

### 3.1.5. العناصر الرئيسية للمنظمة المتعلمة

للوصول إلى منظمة متعلمة فيقتضي توافر ثلاث عناصر رئيسية عادة ما يعبر عنها باللغة الانجليزية

(3Cs) وهي الحروف الأولى للعناصر الثلاث، نوجزها فيما يلي:<sup>41</sup>

- **المفاهيم Concepts**: وتتمثل في الأفكار والمصطلحات والتقنيات والطرق والوسائل التي تعتمد عليها عملية التعلم والتي تحدد فيما بعد الابداع والابتكار والتطوير والتجديد؛
- **الاتقان Competence**: وتضم كل من المهارات والقدرات التي تتولد عنها عملية التعلم والتي تكون نتيجتها سلوك وعمل معتاد في المنظمة؛
- **التواصل Connections**: ويقصد به جميع العلاقات ووسائل الحوار وايصال المعلومات والانشغالات ونقل المعلومات في المنظمة.

### 3.2. مقارنة بين المنظمة المتعلمة وبعض المفاهيم

ربما مايزيد المفهوم أكثر وضوحاً هو مقارنته ببعض المصطلحات المرتبطة به، سواءً المعاكسة أو المتشابهة، وفي هذه النقطة سنحاول إحداث مقارنة بين المنظمة المتعلمة وبين بعض هذه المصطلحات كالمنظمة التقليدية والتعليم التنظيمي الذي تطرقنا إليه سابقاً، وذلك على النحو التالي:

<sup>41</sup>. أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 165.



### 3, 2, 1. المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

على الرغم من الترابط الشديد بين المفهومين إلا أن هناك فروقات بينهما، يعتبر (Marquardt، 1996) أول من نبه إلى التفرقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وحاول هو وغيره من المنظرين اعطاء مجموعة من الفروقات يمكن اختصارها في النقاط التالية:<sup>42</sup>

- التعلم التنظيمي يركز على فهم حقيقة ونوعية التعلم، بينما المنظمة المتعلمة فتركز على تطوير مفاهيم معيارية الغرض منها الوصول إلى المنظمة المتعلمة؛
- المنظمة المتعلمة شيء مثالي تصبوا إليه كل منظمة، في حين التعلم التنظيمي هو شيء واقعي عن طريقه نصل إلى النتيجة؛
- المنظمة المتعلمة هي شكل المنظمة أما التعليم التنظيمي هو نشاط داخل المنظمة؛
- التعلم التنظيمي موجود بشكل طبيعي في المنظمة بينما المنظمة المتعلمة تتطلب إلى جهود للوصول إليها.

### 3.2.2. المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

- حداد براون 2001 Brown ، خمس فروق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية في النقاط التالية:
- **شكل التنظيم:** فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوسيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة لإزالة الفواصل بين الوظائف والدوائر بالمنظمة؛

<sup>42</sup>. أولغا شريبنجي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

- **طبيعة المهام والوظائف:** المنظمة المتعلمة تحول كافة المهام الروتينية إلى أدوار للتمكين، بمعنى آخر أن القادة يوفرون الفرصة للعاملين ليصبحوا قادرين على التصرف بحريه ومرونة في تفويض الصلاحيات لهم،
- **أنظمة الرقابة:** في المنظمة التقليدية تجد هناك احتكار للمعلومة وأوامر فوقية في الكثير من الأحيان تأتي تحت "افعل ولا تناقش" بينما تبتمس المنظمة المتعلمة بمشاركة المعرفة والمعلومات عن طريق فتح قنوات اتصال مع العاملين؛
- **استراتيجية المنظمة:** تقوم استراتيجية المنظمة التقليدية على التنافس في حين تقوم المنظمة المتعلمة على استراتيجية التعاون والتحالفات، كما يتواجد بالمنظمة المتعلمة استراتيجية الاستخدام الافضل والفعال للموارد المادية والبشرية، وتتيح للعاملين فرص تقديم المقترحات والحلول، وataحت كافة الفرص للتعلم .
- **الثقافة التنظيمية:** تقوم المنظمة التقليدية على ثقافة متصلبة تحترم القواعد والأسس العتيقة حتى وإن كان ذلك يتعارض مع المستجدات، أي التمسك بالأصل، في حين تجد المنظمة المتعلمة متكيفة مع الأحداث الجديدة، حيث تمتلك المنظمات المتعلمة مجموعه من القيم والمفاهيم المشتركة بين مختلف افراد التنظيم، والايامن بهذه القيم التنظيمية تلك التي تساعد في تطوير المنظمة وتكيفها مع المتغيرات المعاصرة .

### 3.2.3. المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة:

فالسمة الوحيدة المؤكدة في هذا العالم هي سمة التغيير في كافة الأشياء Re-everything التغيير الذي يتحدى الافتراضات والمسلمات و قبول الأساليب والطرق المعتادة في عمل الأشياء، الشيء تدعمه المنظمة المتعلمة والشيء الذي يتطلب معرفة.

وتعد<sup>43</sup> إدارة المعرفة إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة. فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

فإدارة المعرفة ضرورة لكافة المنظمات نظراً لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح لغد (نتائج التعلم) ولكي تحافظ المنظمة على مسيرتها للاحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال، فهي في حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومدخلها في إدارة الأعمال حتى تحقق الفعالية المستدامة.

وتأتى إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة ما يلي:<sup>44</sup> الرؤية والقيادة Vision & leadership، إدارة المعرفة والاتصال Knowledge & communication، ثقافة التعلم Learning culture. لقد أظهرت إحدى الدراسات ان الإبداع يعد متغير وسيط بين التعلم التنظيمي وتطوير الأداء في منظمات المعرفة، إذ تؤكد أن التوجه المتزايد نحو المنظمة المخاطرة المبنية على المعرفة Knowledge entrepreneurship إنما تحقق مزيد من الإبداع وهذا يتوقف على مقدرة التنظيم في إدراك قيمة المعرفة المتحصلة من عملية التعلم التنظيمي والتي تمكنها من تبني السلوك الابتكاري.

### 4. رأس المال لفكري ونماذج التحول إلى المنظمات المتعلمة

أمام التحديات التي فرضتها البيئة المتغيرة اقتنعت المنظمات أن عليها التغيير من أجل التفوق والاستمرار، وعدم الرضوخ للتقليد، وذلك من خلال التحول من الشكل التقليدي إلى المنظمات المتعلمة،

<sup>43</sup>. أنظر:

- هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 12 – 15.
- هدى صقر الإدارة الشاملة للمعرفة ورأس المال الذهني، مرجع سبق ذكره ص 10 – 16.

<sup>44</sup>. Collie , S. "The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments." University of Virginia PHD , v63-06A of Dissertation Abstracts International , 2002 , P 215.

حيث تعطي هذه الأخيرة المجال للأفراد لإطلاق العنان لأفكارهم، وتضمن التعلم المستمر لأفرادها، كل ذلك من أجل تحقيق الابداع والتميز. هذا الأمر يقودنا إلى البحث عن آلية الانتقال والتحول، وفي السياق ذاته تجد نفسك تبحث عن أهم النظريات المقدمة والنماذج المقترحة من أجل الانتقال من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، ثم البحث في الدور الذي يلعبه الاستثمار الفكري في هذا التحول، وسيتم معالجة ذلك كله على النحو التالي:

### 1.4. نظريات ونماذج المنظمة المتعلمة

استطاع الكثير من المنظرين اقتراح بعض التصورات والرؤى لمشاريع منظمات متعلمة قائمة على أبعاد ولها أهداف، وعلى رأس هؤلاء نجد الرائد في هذا المجال وصاحب الفضل في ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة "Senge"، ثم جاء من بعده كل من "Adilson" "Argyris" و"Schôn" وغيرهم من المنظرين، حيث نستعرض في هذه النقطة من الفصل أشهر هذه النماذج كمالى:

#### 1.1.4. نموذج بيتر سينج

المتبع لنظريات المنظمة المتعلمة وتاريخ نشأة وظهور هذا المصطلح يجد "Peter Senge، 1990" على رأس قائمة المفكرين المبدعين في هذا المجال، لتتلاقح الأفكار والنظريات بعده، ويعتبر نموذجه أهم هذه النظريات على الإطلاق باعتبار كونه الأساس الذي بنيت عليه باقي النظريات، وبالرجوع إلى نموذجه نجده مبني على خمسة أسس أو ضوابط هي:<sup>45</sup>

<sup>45</sup>. أنظر:

■ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بويشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض، 2009 ص 5.

أولاً، التفكير النظري: لا يمكن تخيل منظمة متعلمة دون أن يكون لها القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، فالتفكير النظري هو منهج وإطار عملي يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، فمن خلاله تستطيع المنظمة توفير هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات ببعضها البعض وتسطيع كذلك تكوين نظرة كاملة لجميع الأحداث والفعاليات مما يتيح لها القدرة على اتخاذ القرارات الواقعية والفعالة.

ثانياً، الاتقان الشخصي: ويقصد به أن يرى الفرد الأشياء المهمة في إطارها الواسع، أو يمكن القول أنه توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية، ويشكل هذا البعد مستوى متقدم من الفعالية على المستويين المهني والشخصي.

ثالثاً، النماذج العقلية: يركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين واستجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

رابعاً، الرؤية المشتركة: يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو رؤية المنظمة والمبنية داخل المنظمة، فالعمل الانفرادي والأناي قد يقود أحياناً إلى تحقيقي الأهداف لكن الشيء المؤكد أنه لن يكون أكثر فعالية من الفكر الجماعي المبني على الأهداف المشتركة، وحتى الطرق في التعامل مع المشكلات بطرق مشتركة، هذا ما يتم التعبير عنه بالرؤى المشتركة للمنظمة، بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة

---

■ محمد حميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، مصر، 2018، ص 334-337.

■ مسعودة شريقي، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

■ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 18-25.

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة ويضعون أنفسهم جزء من الخطة، أي التفكير داخل المنظمة وليس خارجها، هذا الأمر من شأنه توحيد الجهود بين مختلف العاملين داخل المنظمة في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى الأهداف المسطرة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

**خامساً. التعلم الجماعي:** هناك فرق بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي، فقد تجد منظمة تملك أفراد على قدر عالي من التفكير والمهارات، ولكن هذا التفكير يكون انفرادي وقد يخلق اختلافات في وجهة النظر مما قد يعيق المنظمة بدلاً من مساعدتها على التطور، أما العمل الجماعي يأتي من خلال النقاشات بين أفراد المنظمة بمختلف رتبهم ومستوياتهم مما يتيح التعلم للجميع ويرجع مستوى التعلم داخل المنظمة، كما يحد من الخلافات في وجهات النظر، لهذا جاءت فكرة التعلم الجماعي والذي يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام.

### 2.1.4. نموذج مارسك وواتكنز

يعتبر نموذج Watkins et Marsick 1999<sup>46</sup> من أفضل النماذج ومن أكثرها استخداماً في الدراسات النظرية والتطبيقية، وقد قدما نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنية على تعريفهم للمنظمة المتعلمة. وقد صنف فيه أبعاد المنظمة المتعلمة في سبعة أبعاد، وكان تركيزهم فيه على التعلم المستمر لجميع مستويات

<sup>46</sup>. أنظر:

- عبد الناصر حسين رياض زايد، مرجع سبق ذكره، ص 5؛
- شريفي مسعودة إدارة التغيير التنظيمي ودورها، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- محمد خميس حرب، مرجع سبق ذكره، ص 338.

التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد ومستوى الجماعات والمستوى التنظيمي، والعمل الجماعي وعاقبة المنظمة بالعالم الخارجي، لتشكل في الأخير سبعة أبعاد وهي:

- التعلم المستمر؛
- الحوار والتواصل؛
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- تمكين العاملين في رؤية مشتركة للتعلم؛
- أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم؛
- علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع؛
- القيادة الاستراتيجية للتعليم.

وقد تم التعبير عن كل بعد من الأبعاد السبعة بمجموعة من العبارات، كانت في مجملها 43 عبارة، يتم بها قياس مستوى توافر كل بعد في المنظمة.

### 3.1.4. نموذج "ماركردت"

لقد بين (Marquardt، 2002) أن الخطوات الواجب اتباعها لبناء المنظمة المتعلمة ومن أهمها مدى التزام الإدارة ببناء المنظمة المتعلمة ونقل القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بشأن التعلم التنظيمي<sup>47</sup>، يقوم نموذج "ماركردت" من فكرة مفادها أن هناك عشر استراتيجيات تعمل على تعزيز المنظمة المتعلمة، وهي:<sup>48</sup>

<sup>47</sup>. محمد خميس حرب، مرجع سبق ذكره، 338.

<sup>48</sup>. أنظر:

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها؛
- انتزاع المعرفة من الخارج من خلال البحث عنها وانتزاعها فاكتسابها؛
- تنظيم لقاءات لتشجيع التشارك في التعلم؛
- تشجيع الفكر الخلاق والمبدع أي توليد افكار جديدة؛
- تشجيع ومكافئة الابتكار وأصحابه من أجل ضمان توليد مستمر للأفكار؛
- تدير الأفراد بشكل مستمر على خزن المعرفة واسترجاعها؛
- تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود؛
- تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها؛
- توليد آلية لجمع التعلم وخبزته؛
- نقل التعلم إلى الاستخدام أثناء العمل.

وفي جهة أخرى يرى (Marquardt) أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب خمسة أبعاد هي التعلم والتنظيم والأفراد وإدارة المعرفة والتقنية.

- 
- Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning, Davies Black Publishing, INC, Palo Alto: USA, 2nd edition, 2002, p 44.
  - هيم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، 109-110.
  - د زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بياتنة ووحدة قارورات الغاز بياتنة)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة : الجزائر، 2008، ص: 44.
  - عبد الناصر زايد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6.
  - محمد خميس حرب، مرجع سبق ذكره، 338-340؛
  - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، الجبيلة: الأردن، الطبعة الثانية، 2000،



#### 4.1.3. نموذج جيمس

انتقاد المنظمة التقليدية هو أول مبادئ به Constance James في بناء نموذج المنظمة المتعلمة، وخصوصاً سلم اتخاذ القرار فيها واتساع الهوة بين القيادة في المنظمة والمنظفين، وقد استطاعت إعطاء تصور عن معالم المنظمة المتعلمة أطلقت عليه اسم "شبكة المنظمة المتعلمة". واقترحت فيه وجوب توفر تنظيم يركز على مجموعة من المكونات يتم نسجها معاً في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي، حيث:<sup>49</sup>

- تركز القيادة على التعلم وتحويل المنظمة، وتتم ذلك بتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة؛
- وجود ثقافة متجددة تدعم التكيف المستمر مع الأحداث، كما تتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة في المساواة والعدالة في المكافآت.
- اتباع استراتيجيات تدعم تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة وليس من الإدارة العليا فقط؛
- الهيكل الأفقي والرأسي لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل داخل المنظمة، والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة؛
- تحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع المعرفة، كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، ويساعدون على نشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهارتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهنيين.

<sup>49</sup>. أنظر:

- أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص28.
- محمد خميس حرب، مرجع سابق، ص 342-343؛
- مسعودة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 136.

James. C, "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003, p: 46.

#### 4.1.4. نموذج ريدنغ Redding

تمكن جون ردينغ عام (Redding، 1997) من إعداد نموذج يستطيع من خلاله تقييم خصائص المنظمة، كما يستطيع قياس خصائصها والتعبير عنها كمياً، وعندما يصعب قياس تلك الخصائص والتعبير عنها كمياً فإن معرفة الشيء تكون قليلة وغير مقنعة. ويقترح هذا النموذج دليلاً لتقييم المنظمة المتعلمة مستندة إلى تقويم العديد من المنظمات، حيث تضمن النموذج مجموعة من الخطوات للتقييم، نذكرها كالتالي:<sup>50</sup>

- تحديد الهدف والفائدة؛
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛
- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة؛
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة؛
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

والغاية الأساسية من تقييم خصائص المنظمة المتعلمة هو تقديم أدوات تقويم لأنها تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي، وتقرير الدرجة التي تحققت بها تلك الخصائص.

<sup>50</sup>. أسماء سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

#### 4.2. التحول إلى المنظمة المتعلمة ودور أبعاد رأس المال الفكري في ذلك

يتم معالجة عنصرين أساسيين في هذه النقطة. في العنصر الأول يتم شرح آلية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، وفي نقطة الموالية يتم بحث مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في هذا التحول.

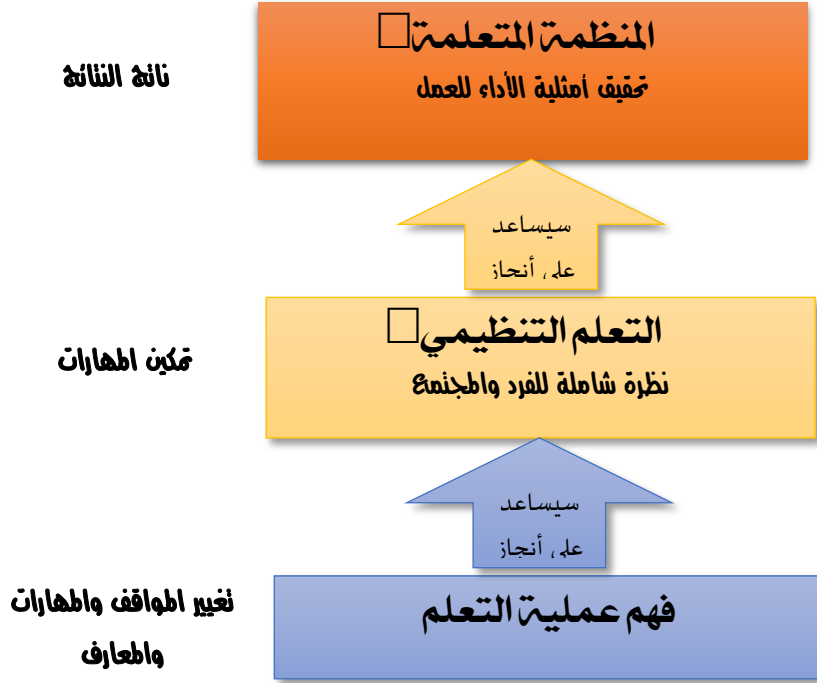
##### 4.2.1. آلية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

إن عملية التحول يجب أن يسبقها نية التحول ثم تتحول بعدها النية إلى قرار والقرار إلى تطبيق، والأكيد قبل أن تصبح المنظمة متعلمة فقد كانت في وضع سابق في شكل منظمة تقليدية، أين تكون القرارات فيها بيد السلطة العليا أو القيادات في المنظمة، ومن هذا المنطلق تقع على عاتق القيادات مسؤولية التحول هذه، والانطلاقة تكون من خلال دعم التعليم وتعميمه في المنظمة ليشمل جميع أفراد وذلك للوصول بها إلى مرحلة التعليم التنظيمي يعني الخروج من التعلم الإحادي الحلقة إلى الثلاثي عبر التعليم المزدوج، فتوفير التعليم لجميع العاملين سيؤدي في الأخير إلى تغيير المواقف والمعارف كما يساعد على اكتساب المهارات الجديدة (التعليم وإلغاء التعليم)، وهذا بدوره يساعد على تمكين العاملين وزيادة مهاراتهم، مما يُبلور لديهم الرؤيا الشاملة لأهداف المنظمة وأدواتها، ويحسن من علاقات الأفراد ببعضهم البعض، كما يساعد على العمل الجماعي ومنه تحقيق وتطبيق الرؤيا المشتركة (الكل من أجل الكل) أي الوصول إلى تطبيق مفهوم التعليم التنظيمي، وهذا الأخير من شأنه أن يكون الطريق إلى الوصول تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة وبالتالي

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

الوصول إلى الهدف وهو ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة داخل المنظمة.<sup>51</sup> والشكل (3.3) يوضح آلية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

الشكل (3.3): خطوات التحول إلى منظمة متعلمة



والأكيد أن عملية التحول هذه تشترط متطلبات لتحقيق ذلك، من أهم هذه المتطلبات نجد:<sup>52</sup>

- وجود قيادات لديها قدرة التعامل مع المخاطر ولديها القدرة على تحويلها إلى تجارب ومعارف؛

<sup>51</sup>. أولغا شتريجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، ص 28.

<sup>52</sup>. سلطان الديحاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 116، الكويت، 201 ص 26.

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

- وجود قيادات لديها القدرة على التحول من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار واتخاذها؛
- وجود قيادات لديها القدرة على حصر ومعرفة وتوظيف مهارات ورغبات الموظفين داخل المنظمة والاستفادة منها؛
- وجود قيادات لديها الرغبة في تبني المبادرات المقدمة من طرف العمال؛
- وجود قيادات لديها النظرة الاستراتيجية الواعية؛
- وجود قيادات لديها القدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكل مستمر؛
- وجود قيادات تنبذ العنصرية داخل العمل.

والملاحظ أن كل ذلك مرتبط بالرغبة والانطلاقة التي تنشأ من القيادة لتصل إلى تكوين ثقافة في

المنظمة.

### 4.2.2. دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث في التحول نحو المنظمة المتعلمة

مما سبق يمكن القول أن عملية التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يقضي التغيير الجذري في الهياكل وفي التفكير وفي الطرق ووجوب التكيف مع المتغيرات والمعطيات الجديدة، فبالتالي فإن العناصر التي يجب ان تتغير يمكن أن تستخرج من خلال المقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة وخصائص المنظمة التقليدية من جهة ثانية.

فنقول عن على سبيل المثال لا الحصر أن المنظمة تحولت إذا شعر العمال أن قيمهم زادت في المنظمة وأنهم جزء منها وأن لهم دور وهدف في هذه المنظمة، وإذا بدأت المنظمة تميل إلى العمل الجماعي والفرقي على

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

حساب العمل الفردي، وعلى الرؤية المشتركة ودعم الحريات وتشجيع التفكير التنظيمي والابداع بدلاً من التفكير الأحادي والتقليد.

والسؤال الذي يطرح نفسه دائماً هو كيف يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، وكنا أمام خيارين إما بتفصيل دور كل بعد من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) على حدى، أو بالرجوع إلى خصائص المنظمة التقليدية ومقارنتها بخصائص المنظمة المتعلمة كما هو موضح في الشكل (3.4) مع إبراز دور البعد الذي يساعد على التحول في هذه الخاصية، وتم الاستقرار على النهج الثاني، حيث سيتم إحداث مقارنة بين خصائص المنظمين مع إبراز دور البعد الذي يساعد في عملية التحول مع الشرح، يمكن شرح هذا التفاعل في التحول.

### أولاً. التحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي

من خصائص المنظمة التقليدية قيامها على هيكل إداري عمودي منظم، وهذا النوع من الهياكل يوسع المسافة بين أعلى سلطة وأدناها، وللوصول إلى هيكل أفقي (خاص بالمنظمة المتعلمة) يزيل الحدود والحواجز بين القيادات في المنظمة ومختلف العاملين وبين أصحاب الوظائف السامية والوظائف الدنيا، فيقتضي تعزيز رأس المال الهيكلي في المنظمة، وهذا الأخير يتطلب وسائل وهياكل جيدة تعتبر دعامة أساسية للمنظمة المتعلمة، وهذه العملية تقتضي تبني هيكل إداري بالمنظمة يسهل عملية اتخاذ القرارات ويسمح بتدفق المعلومات وإنسيابيتها، كما أنه يتميز بالمرونة ويزيل فيه البروتوكولات الخاصة في التعامل بين المصالح.

كما أن ذلك يتطلب من المنظمة والقياديين فيها القيام بمراجعة وتقييم عملياتها الإدارية بشكل مستمر من جهة ومقارنة هذه العمليات بباقي المنظمات من أجل تحسين أدائها، ويدخل ذلك كله تحت بند تعزيز الاستثمار في رأس المال الهيكلي.

في نفس السياق نجد أن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة أمر في غاية الأهمية من أجل تحقيق الخطوة السابقة (تعزيز رأس المال الهيكلي) ويكون ذلك من خلال الانفاق على تطوير المورد البشري في المنظمة عن طريق القيام بالتدريب المستمر للعنصر البشري بمختلف مستوياته من أجل تحقيق هذا التحول في الهيكل التنظيمي، فلا يمكن التكلم عن هيكل تنظيمي أفقي سلسل في ظل غياب الاهتمام بتطوير المورد البشري.

### ثانياً. التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

يمكن أن نقارن المنظمة بالمجتمعات أو بالدول فنجد لكل مجتمع أو دولة ما يميزه عن باقي المجتمعات أو التجمعات أو الدول، سواء حسن ذلك الشيء أو سوء وهذا ما يعبر عنه اصطلاحاً بثقافة المجتمع أو عادات المجتمع وتقاليد، والأكيد أن المجتمع المتطورة هو ذلك المجتمع المنفتح على باقي المجتمعات الأخرى يأخذ من محاسنهم وي طرح باقي المساوي، ونفس الشيء يقال بالنسبة للمنظمة، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة المتكيفة مع الظروف الجديدة وليست تلك المنظمة المتشبثة بعاداتها على أساسها أنها مبادئ لا يمكن التخلي عنها، لهذا فإن ترسيخ معالم المنظمة المتعلمة يقتضي التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة، منظمة تتقبل المشاكل والتحديات الجديدة وتبحث عن الحلول.

إلا أن أصعب شيء في التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة هي مقاومة التغيير التي قد تواجهها داخل المنظمة في حد ذاتها من طرف الأفراد فيها، لهذا يتطلب الأمر العمل على هذا الأخير من خلال

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق أربع عناصر أساسية على الأقل هي (اختيار الأفراد، اختيار البرامج التدريبية، تعزيز العمل الجماعي، تعزيز الخبرة)، والتي تعتبر دعائم رأس المال البشري.

فعلى المنظمة التي تريد ترسيخ معالم المنظمة المتعلمة اختيار الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات وأصحاب التحديات، والاختيار هنا يكون باستقطاب عناصر جديدة تتمتع بهذه المهارات، أو يكون من خلال الاستثمار في العناصر القديمة الموجودة وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمرين، وهذا الأخير يتطلب ضرورة القيام بالعمليات التدريبية باستمرار ويتطلب كذلك برامج ودورات تدريبية جيدة وفعالة، فليس كل الدورات لها القدرة على خلق ذلك التطور المنشود في العنصر البشري، والأکید أن كل ذلك يتطلب تخصيص ميزانيات خاصة بالتدريب مع إنشاء مراكز بحث وتدريب مستقلة أو التعاقد مع مراكز موثوقة.

حتى تكون العمليات السابقة ناجحة فعلى المنظمة خلق جو أو بيئة داخلها تشجع الأفكار الجديدة وتشجع الحوار، ففي الكثير من المنظمات التقليدية نجد كفاءات مجانية غير مستغلة من طرف المنظمة لسبب واحد هو عدم تهيئة البيئة المناسبة لها للتعبير عن أفكارها الابداعية، لذا تعتبر البيئة التي تدعم العمل الجماعي عنصر ضروري لاكتمال الحلقة، والاكيد أن ذلك يتطلب توفر الخبرة والمحافظة على اصحابها لربح الوقت ولتخفيض التكلفة في الكثير من الأحيان.

### ثالثاً. التحول من الاستراتيجيات القائمة على المنافسة إلى التحالفات الاستراتيجية

تسعى كل المنظمات إلى ضمان البقاء والتوسع والريادة، والأکید أن ذلك يتطلب وضع استراتيجية، فإلى وقت ليس بالبعيد كانت أغلب الاستراتيجيات تقوم على استراتيجيات المنافسة أي وضع أساليب ومبادرات تستطيع من خلالها المنظمة استقطاب زبائن جدد وتلبية احتياجاتهم، وتكون هذه الاستراتيجية بالاعتماد على النفس، لكن مع توسع المنافسة في السوق ظهر نوع من الاستراتيجيات يقوم على التحالفات بين



## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

الشركات من خلال القيام بشركات تعاونية، أو من خلال عمليات الاستحواذ والتكاملات الرأسية أو من خلال الاستعانة بمصادر أخرى خارجية، فقد أصبحت هذه التحالفات تقدم حلول مبتكرة.

والأكيد أن التحول من استراتيجيات المنافسة إلى التحالفات الاستراتيجية تقتضي الاستثمار فيما يسمى برأس المال الزبوني أو العلاقتي، فهذا الأخير قائم على ثلاث عناصر أساسية (العلاقة بالزبون، العلاقة بالموردين، والتحالفات الاستراتيجية).

فالزبون لم يعد مصدر لأرباح المنظمة فقط بل يجب العمل على رضاه في إطار مايسى برضا الزبون وبناء الثقة المتبادلة بينه وبين المنظمة، وفي نفس السياق على المنظمة الاهتمام بمصلحة الموردين من خلال الالتزام بالواجبات المالية نحوهم والاجابة على انشغالاتهم وحلها في الوقت المناسب.

العنصر الأكثر أهمية في هذه رأس المال الزبوني هو القيام بالتحالفات الاستراتيجية من خلال القيام بعلاقات شراكة مع منظمات أخرى سواء كانت منافسة أو غير منافسة مادام ذلك في صالح المنظمة، أي لم يعد يُنظر إلى المنظمات الأخرى في نفس القطاع أو نفس النشاط على أنها كلها منافسة لها ويجب الدخول معها في صراع أو سباق، والشيء المؤكد في ذلك أن على المنظمة القيام بشكل مستمر بدراسة التغيرات في البيئة التنافسية وانطلاقاً من ذلك تعقد مثل هذه التحالفات من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق.

### رابعاً. التحول من المهام الروتينية إلى تمكين الأدوار

سئل مدرب نادي أرسنال الانجليزي السيد "أرسن فينجر" ذات يوم وقد تجاوز السبعين سنة هل في تفكر التقاعد من التدريب بعد أن حققت كل طموحاتك؟، فأجاب لا أتخيل نفسي أنهض صباحاً ثم أجلس أراقب غروب الشمس، انسان يواجه التحديات وهو في هذا السن، وهو مايجب أن يكون في العنصر البشري للمنظمة المتعلمة، ليس مجرد عامل يفتح مكتبه ليقوم ببعض الأعمال الروتينية اليومية ثم يغلقه في المساء،

## الفصل الثالث: رأس المال الفكري ودوره في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة

أو شخص يريد أن ينتهي من عمله الروتيني اليومي في المنظمة والجزء الأكبر من تفكيره اليومي خارجها، بل يجب أن تسند إليه أدوار أكبر وتحديات أكبر، ويجب أن يكون يتميز بروح المسؤولية وحب التحدي وصاحب هدف في المنظمة، فيتم تحويله من شخص يهتم بمصلحته فقط إلى شخص يهتم بمصلحة المنظمة ومن شخص خامل إلى شخص يفكر ويعمل ويبدع.

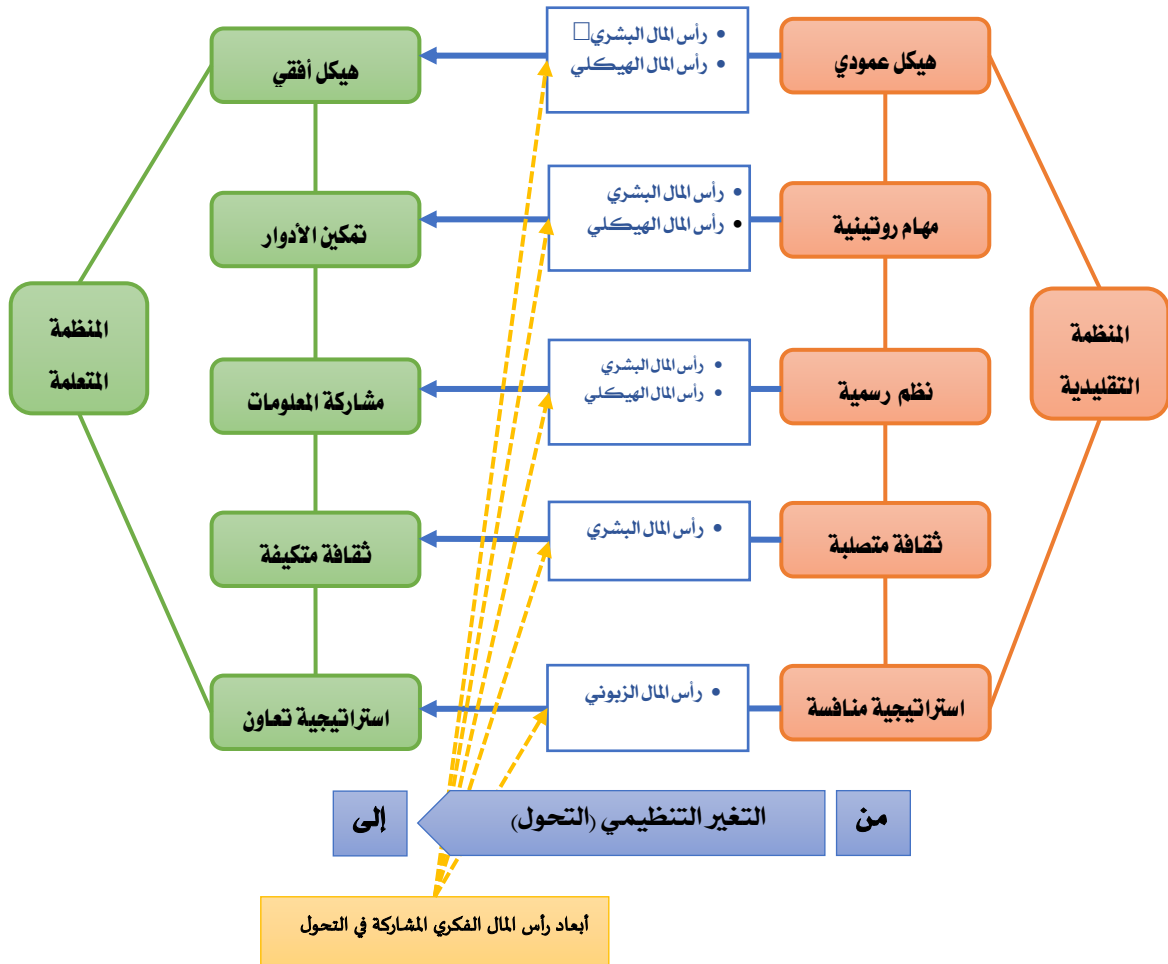
والأكيد ان ذلك يتطلب هو الآخر الاستثمار في رأس المال البشري –شأنه شأن العنصر السابق- من خلال التركيز على الدورات التدريبية والعمل الجماعي واختيار الأفراد الأكفاء مع توفير الهياكل والوسائل الضرورية لذلك. ومن خلال تشجيع العمل الجماعي ومن خلال نظام الحوافز... الخ.

### خامساً. التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات

عندما تتكلم عن المنظمة التقليدية فإنك تتحدث عن هيكل إداري عمودي كلما اتجهت إلى القيادة تجد هناك احتكار للمعلومة وكثرة الأوامر الفوقية، في حين التكلم عن الهيكل الأفقي يقتضي تشارك الأفكار والمعلومات بين الجميع وتشجع العمل الجماعي وبناء الرؤيا المشتركة واحترام الرأي الآخر ومشاركته وتقبل النقد البناء.

إن الوصول إلى ذلك يقتضي العمل على تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تعزيز العمل الجماعي وتبني فرق العمل، ومن خلال البرامج التدريبية والتعليمية، والاستثمار في ورأس المال الهيكلي من خلال حيابة المنظمة على قاعدة بيانات تكون متاحة للجميع وليست حكراً على القيادات فقط –في حدود حساسية البيانات- كما يطلب تحديث هذه البيانات باستمرار، كما يتطلب من المنظمة التشجيع على تبادل المعارف بين موظفيها.

الشكل (4.3): دور أبعاد رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على : عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

## خلاصة الفصل

التطور الكبير في إدارة المنظمات كان نتيجة التغيرات الرهيبة في البيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي انتجت ظروفًا جديدة مغايرة وانتجت في نفس الوقت تحديات مختلفة أمام المنظمة، وحثت عليها في نفس الوقت البحث عن الحلول الإبداعية من أجل ضمان البقاء في السباق، كل ذلك دفع بالكثير من المنظرين إلى تقديم الحلول المبتكرة، قاد في النهاية إلى ظهور مفاهيم وأساليب حديثة في إدارة المنظمة. هذه البيئة المتغيرة تمخض عنها مفاهيم جديدة كمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وغيرهما من المفاهيم الأخرى، وهما مفهومان متقاربان وفي نفس الوقت مكملان لبعضهما البعض.

بناءً على ما تقدم فتعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق و تنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع وتدعم التعلم المستمر والعمل الجماعي والحوار بين الأفراد باختلاف مستوياتهم. ليصبح كل ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة، والأکید أن المنظمة المتعلمة جاءت كردة فعل على المنظمات التقليدية وجاءت لترسخ فكرة جديدة عن المنظمة وعن أدوارها وأدواتها وأهدافها، وهذا ما يجعلها مختلفة عن سابقتها، والمؤكد في ذلك كله أن تحقيق ذلك يتطلب غرس قواعد وضوابط معينة لبناء منظمة متعلمة.

بالرجوع إلى آراء المفكرين والباحثين حول هذه الضوابط فقد تجد هناك اختلافات معينة لكن سيتفقون في الأخير على ثلاث نقاط أو أربعة، وهي وجوب التعليم المستمر، والعمل الجماعي والحوار بين أفراد المنظمة، والمؤكد أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب رصيد كافي من رأس المال الفكري كما يتطلب قيادة جريئة ولها القدرة على تقبل التحول والعمل في بيئة متكيفة مع الظروف الجديدة مهما كان نوعها، يعشقون التحدي ويقبلون الانتقاد ويميلون إلى الحوار.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس

1. ميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة؛
2. بناء أداة الدراسة واختبار صلاحية؛
3. عرض وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة؛
4. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

### تهميد

التعلم عنصر أساسي في كل مجال من مجالات الحياة حيث تعد عملية التعلم واحدة من أهم الخصائص في العنصر البشري، وتعدى ذلك إلى المنظمة فأصبحت اليوم تسمى المنظمة التي تأخذ بالتعلم في مسارها بالمنظمة المتعلمة، وهذا المفهوم حديث النشأة نوعا ما، وفي نفس الوقت تزايد الاهتمام في المنظمات العالمية المتطورة ببعض الأصول الرأسمالية غير المادية وهي ما تسمى برأس المال الفكري، الذي أصبح يشكل اليوم الجزء الهام في أصول واستثمارات المنظمة لما له من أهمية بالغة في بقاء واستمرار وتطور المنظمة، وكما تم الإشارة في الجزء النظري لبحث دور وإسهام رأس المال الفكري في التحول نحو إرساء أبعاد المنظمة المتعلمة فقد تم أخذ مؤسسة موبيليس للهاتف النقال كحالة دراسة مع التركيز على المديرية الجهوية لناحية الشلف والتي تضم سبعة (07) ولايات هي كل من (الشلف عين الدفلى غليزان تيارت، الجلفة، المدية، تسمسليت)، وقد قدمت أهم أطوار هذه الدراسة في شكل استبانة تم الإجابة عليها من طرف عمال وموظفي هذه المديرية، وعليه يمكن القول أن هذا الدراسة جاءت لتحقيق الأهداف التالية:

- البحث في دور رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة؛
- قياس أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس؛
- قياس أبعاد رأس المال الفكري في مؤسسة موبيليس.

لهذا جاءت خطوات الفصل كالتالي:

- ميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة؛
- بناء واختبار صلاحية أداة الدراسة؛
- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، مع تقديم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 1. ميدان الدراسة والإطار المنهجي لها

تناولت هذه النقطة الميدان الذي أجريت فيه الدراسة والإطار المنهجي الذي سارت فيه، حيث بدأت بتقديم عام للميدان والذي تم فيه اختيار منظمة موبيليس لتوفرها على الشروط المطلوبة، ثم تم التعرّيج على مجتمع وعينة الدراسة من خلال تحديد العينة وحجمها واختبار مدى كفايتها، وفي الأخير تم التطرق إلى طريقة الدراسة من خلال تحديد النموذج والفرضيات المراد اختبارها مع تحديد حدود الدراسة وغير ذلك من العناصر التي تدخل هنا، وذلك على النحو التالي:

### 1.1. تقديم عام للمنظمة عينة الدراسة (ميدان الدراسة)

في إطار الانفتاح الاقتصادي على الاقتصاد العالمي الذي انتهجته الجزائر مع بداية التسعينات من القرن الماضي واتباع اقتصاد السوق والتخلي عن النظام الاشتراكي حاولت تكيف منظومتها الاقتصادية ومؤسسات بمختلف أشكالها مع النظام الجديد، وعلى رأس التحولات التي قامت بها الحكومة في ذلك الوقت هو إعطاء نوع من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وقد نتج عن تلك السياسة ظهور مجموعة من المؤسسات ومنها مؤسسة موبيليس حالياً، والتي كانت منطوية تحت مظلة وزارة البريد المواصلات الجزائر.

#### 1.1.1. تعريف مؤسسة موبيليس

تعتبر شركة موبيليس أو ماتسمى اتصالات الجزائر للهاتف المحمول (ATM Mobilis) اختصاراً لـ (Algérie Télécom Mobil Mobilis) فرعاً من فروع اتصالات الجزائر، حيث يضم مجمع اتصالات الجزائر ثلاث شركات التي اعتبرت أول متعامل عمومي في مجال الاتصالات بعد الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 03-2000، أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. وهي المتعامل العمومي الوحيد للهاتف النقال في الجزائر حيث تنشط تحت الاسم التجاري "موبيليس"، وقد سعت دائماً إلى تقديم أحسن الخدمات عبر العروض المتنوعة والتركيز على الإبداع بما يتماشى والتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق، تحت شعار "موبيليس أينما كنتم".

وهي شركة ذات أسهم رأس مالها جزائري 100%، برأس مال مقدراه (100.000.000,00 دج) في 2003، ليرفع بعد ذلك.

### 1.1.2. نشأتها

تفرض اليوم مؤسسة موبيليس نفسها كمؤسسة اقتصادية قوية وتنافسية في سوق الاتصالات الخلوية في الجزائر، وقد وصلت إلى ماوصلت إليه بفضل الصرامة في العمل والخطط الأهداف المسطرة والواضحة وطاقم العمل الكفاء الذي يديرها، والشيء المؤكد أن ذلك لم يأتي بين عشية وضحاها وإنما مر عبر عدة مراحل ومحطات نوجز بعضها في النقاط التالية:

- في أوت 2003 تم تأسيس شركة موبيليس كفرع من مجمع اتصالات الجزائري تحت مسمى ATM Mobilis؛
- في 2004 إبرام صفقة شراكة مع المؤسسة الصينية هواوي للتكنولوجيا، من خلال تزويدها بأهم الأجهزة والمعدات الاتصالية العالية الجودة لضمان خدمة عالية؛
- في 15 ديسمبر 2004، تم اطلاق أول شبكة تجريبية لنظام الاتصالات المتنقلة العالمي (UMTS) في الجزائر. مع عرض "Mobi +" الخاص بخدمة (GPRS)، وفي نفس السنة بلوغها عتبة المليون مشترك؛
- أطلقت موبيليس مشروع نشر واسع لشبكة (GSM) الخاصة بها. اليوم، تغطي الشبكة حوالي 80% من سكان الجزائر؛
- في سنة 2006 بلوغ حاجز خمسة (05) مليون مشترك في مختلف خدمات الشركة، وفي نفس السنة تطلق خدمة "قوسطو"؛
- في سنة 2008 إطلاق أول خدمة أنترنت تحت مسمى "mobiconne" أو مايسمى بخدمة الأنترنت اللاسلكية؛
- سنة 2010 تحقق الشركة حاجز 10 مليون مشترك؛
- اعتبارًا من 31 ديسمبر 2015، كان لدى موبيليس أكثر من 14.3 مليون مشترك في خدمة (GSM) والجيل الثالث؛
- في نفس السنة إطلاق خدمة الجيل الرابع؛
- وفي الربع الثالث من سنة 2016 وصلت قاعدة المشتركين في موبيليس إلى 16.5 مليون مشترك؛
- في سنة 2022 تجاوز عدد المنسبين لشركة موبيليس 21 مليون مشترك، وفي نفس السنة تم إطلاق مشروع "MASSIVE MIMO" والذي بدأ مشروعة على 10 ولايات هي كل



من (العاصمة، وهران، غليزان، عين تموشنت، تلمسان، غليزان، المدية، بومرداس، تيزي وزو، البليدة) وليغطي مع نهاية 2023 حوالي 30 ولاية في المجموع.<sup>1</sup>

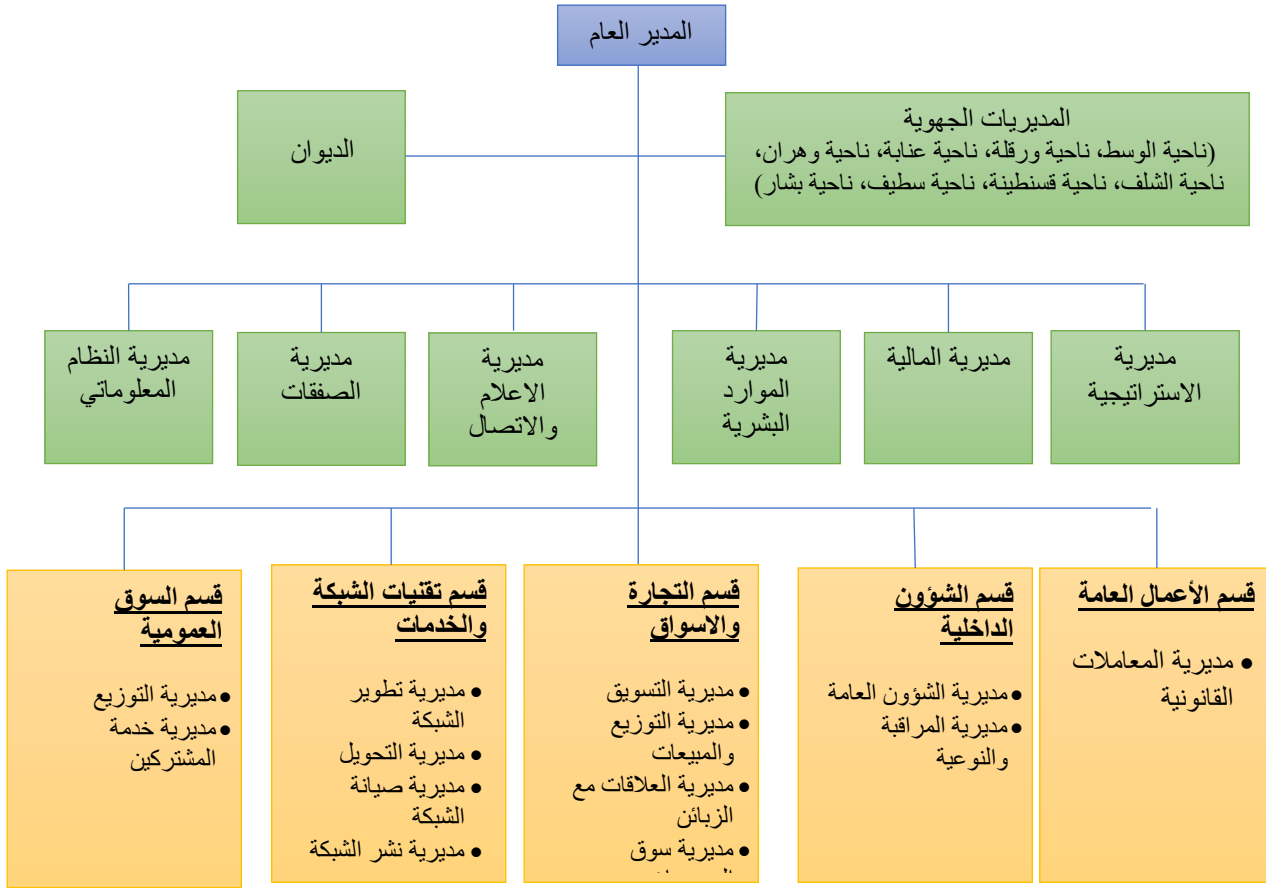
### 3.1.1. الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

المؤكد أن الهيكل التنظيمي الجيد يساعد على السير الجيد لأي منظمة كانت، وهو عبارة عن رسم تنظيمي يوضح العلاقة الارتباطية الوظيفية بين مختلف مديريات وأقسام المنظمة، أين يتم فيه توزيع مختلف المهام بين مختلف الأقسام والأفراد العاملين داخل المنظمة، تسيير مؤسسة موبيليس تحت إشراف المدير العام وتحت سبعة (07) مديريات أساسية، تحتها أقسام، والشكل رقم (4.1) يمثل الهيكل التنظيمي المختصر لمنظمة موبيليس، مع العلم أن هناك هيكل تنظيمي تقريباً لكل مديريةية يطول بنا شرح أو ذكره هنا.

<sup>1</sup> . مقابلة الرئيس المدير العام لمؤسسة "موبيليس" شوقي بوخزاني " حاوره "دحمان بن سالم"، مع جريدة الحوار يوم 50 يناير 2023، <https://elhiwar.dz/250694/>المجلة

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الشكل رقم (4.1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: الوثائق الداخلية للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف

وفيما يلي شرح بعض المهام لبعض المديريات:

أ. **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، من خلال الحرص على تأهيل الإطارات والموظفين وإقامة الدورات التدريبية لفائدتهم، وكذا وضع نظام الأجور والمكافآت والترقيات، ولاشك أن هذه المديرية لها أهمية قصوى داخل المنظمة لأنها تتعلق مباشرة بالعنصر البشري الذي يعتبر عماد أي منظمة.

ب. **مديرية المالية:** تهتم هذه المديرية بالأمور المالية داخل المؤسسة، من خلال إعداد التقارير المالية الشهرية والموسمية والنوية للمؤسسة، متابعة المحاسبة داخل المؤسسة، دفع الضرائب

ومتابعة الأمور الجبائية للمؤسسة، البحث المستمر عن التوازنات المالية والمحاسبية للمؤسسة ... إلخ.

ج. **مديرية النظام المعلوماتي:** نظام المعلومات من الأشياء الضرورية جداً في أي منظمة، فتوفير قاعدة البيانات وتحليلها يعتبر قاعدة مهمة لها من أجل الانطلاق وضمان البقاء، وتخصيص مديرية كاملة في مثل هذه المؤسسة من الضروريات خصوصاً في بيئة جد متقلبة، وهو ماتسعى إليه مؤسسة موبيليس.

د. **مديرية الاستراتيجية:** وضع السياسات الطويلة المدى ومدى توافقها مع السياسات المتوسطة والقصيرة، وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، متابعة مدى تطابق ماتم التخطيط له وماتم القيام به فعلاً مع مختلف المديريات والأقسام الأخرى، تعديل الخطط والاستراتيجيات وفق مايمليه السوق والتطورات الحادثة فيه، والشيء المؤكد هنا أن إطارات هذه المديرية يتطلب منهم قدر عالي من الكفاءة والخبرة لحساسية المهام المخولة لهم.

#### 1.1.4. أهداف الشركة

وفق موقع شركة موبيليس على الانترنت فإنها منذ نشأتها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية منها<sup>2</sup>:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم، وضمان الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية و هذا مامكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وأوصلها في وقت قصير إلى ضم حوالي 20 مليون مشترك؛

<sup>2</sup>. موقع شركة موبيليس: <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php> تاريخ الزيارة 2022/10/08.

- العمل دوماً على عكس صورة إيجابية من خلال السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جذابة، بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة؛
- التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها و زبائنها وتحت شعار "معاً نصنع المستقبل" ؛
- لعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و مساهمتها في التقدم الاقتصادي للبلد؛
- احترام التنوع الثقافي؛
- المساهمة في حماية البيئة.

### 1.1.5. شركة موبيلس على أرض الواقع

استطاعت شركة موبيلس في حوالي عشرين (20) سنة من العمل من تحقيق نتائج كبيرة جداً مقارنة سواءً بمنافسيها المباشرين (كشركتي جيزي وأوريديو) أو بالمقارنة مع الشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي التنافسي وليس الاحتكاري، ومن تلك النتائج نجد:

- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 178 وكالة تجارية؛
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة؛
- أكثر من 5000 محطة تغطية (B T S)؛
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية؛
- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة (فوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS و خدمة الثالث والرابع، GPRS...)
- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: "أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق".

أما من حيث رقم أعمال المنظمة في السنوات الأربعة فقد كان في نمو مستمر حيث حققت:<sup>3</sup>

- رقم أعمال سنة 2020 كان 113 مليار دينار؛
- رقم أعمال سنة 2021 كان 115 مليار دينار؛

<sup>3</sup> . مقابلة مع مدير المديرية الجهوية لناحية الشلف.

- رقم أعمال سنة 2022 وصل 144 مليار دينار، بمعدل نمو تجاوز 25%؛
- رقم أعمال سنة 2023 بلغ 150,1 مليار دينار بمعدل نمو 4,2%.

#### 1.1.6. التعريف بالمديرية الجهوية لشركة "موبيليس" ناحية الشلف

تضم شركة موبيليس ثمانية (08) وكالات تجارية جهوية (ناحية الوسط، ناحية ورقلة، ناحية سطيف، ناحية قسنطينة، ناحية عنابة، ناحية الشلف، ناحية وهران، ناحية بشار)، وفي هذه الدراسة تم اختيار الوكالة الجهوية لناحية الشلف، حيث تضم هذه الوكالة تحت غطائها سبعة (07) ولايات (الشلف، تيارت، الجلفة، المدية، غليزان، عين الدفلى، تيسمسيلت) ممثلة في 23 وكالة تجارية ووكالة صيانة، وتشغل (376) عامل مقسمة كالتالي:<sup>4</sup>

- (08) مدراء؛
- (260) إطار؛
- (26) موظفين عاديين؛
- (82) عمال نظافة، أمن، سائقين.

والجدول (1.4) يوضح الوكالات بالتفصيل التابعة للمديرية الجهوية لناحية الشلف.

#### الجدول (1.4): وكالات موبيليس لناحية الشلف

الولاية	الوكالة	العنوان
	وكالة شلف	شارع المقاومة، الشلف
ولاية الشلف	وكالة الجوارية التنس	طريق الشلف رقم 44، التنس.
	الوكالة الجوارية الشطية	منطقة النشاطات الشطية، والطريق الوطني رقم 19، الشطية، الشلف
	الوكالة الجوارية واد الفضة	الطريق الوطني رقم 04 °، مركز المدينة واد الفضة، الشلف
ولاية عين الدفلى	الوكالة الجوارية بوقادير	الطريق الوطنية N الوطني رقم 04 °، بوقادير، الشلف
	وكالة عين الدفلة	حي الناجم، عين الدفلة، عين الدفلى
	الوكالة الجوارية UNO	عين الدفلى المحلي 7 U. عين الدفلى
	الوكالة الجوارية خميس مليانة	شارع بلسعودي عبد القادر، خميس مليانة، عين الدفلى

<sup>4</sup> مقابلة مع رئيس الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لناحية الشلف.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

وكالة المدينة	شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدينة.
ولاية المدينة	الوكالة الجوية قصر البخاري
	محمد خميستي، قصر البخاري، المدينة.
	الوكالة الجوية بني سليمان
	رقم 54 بني سليمان، وسط المدينة، بني سليمان. المدينة
وكالة تيارت	شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.
ولاية الجلفة	الوكالة الجوية فرندة
	الوكالة الجوية قصر الشلالة
	شارع الشهداء رقم 38، فرندا.
	رقم 219 شارع سويح سليمان، حي فاتح. قصر الشلالة.
	تيارت
ولاية الجلفة	وكالة الجلفة
	الوكالة الجوية مسعد
	الوكالة الجوية عين وسارة
	حي المسجد الجديد عمارة 243 رقم 02 الجلفة
	شارع أول نوفمبر عمارة رقم 343، مسعد الجلفة.
	03، حي محمد بوضياف التقاطع، عين وسارة، الجلفة
ولاية غليزان	وكالة غليزان
	الوكالة الجوية مازونة
	الوكالة الجوية واد الرهيو
	طريق عواد جابر وسط مدينة غليزان
	مركب الاتصالات حي 5جوبلية، مازونة - غليزان.
	طريق الاستقلال غليزان
ولاية تسمسيلت	وكالة تسمسيلت
	الوكالة الجوية تنية الحد
	الوكالة الجوية برج بونعامة
	شارع الونام تسمسيلت
	01 شارع الاستقلال. تنية الحد تسمسيلت
	حي هبال رايح الطريق الوطني رقم 19 برج بونعامة
	تسمسيلت

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على بيانات المديرية الجهوية لولاية الشلف وموقع الشركة على الانترنت

### 1.1.7. أسباب اختيار منظمة موبيليس

أما عن مبررات اختيار منظمة موبيليس كعينة لدراسة موضوع اسهام رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة فيرجع إلى عدة أسباب أهمها:

- معرفة تموقع المؤسسات العامة ومدى مساهمتها للتطورات الحادثة في المنظمات؛
- تعتبر مؤسسة موبيليس أحد المنظمات العمومية القليلة التي لديها منافسة قوية مع القطاع الخاص ومع ذلك مازالت قادرة على البقاء والمنافسة على عكس الكثير من المؤسسات العمومية الأخرى؛

- توفر مؤسسة موبيليس على هيكل اقتصادي يمكن الاعتماد عليه في مثل هذه الدراسات؛
- سلوك التغيير الذي عرفته هذه المنظمة في جميع جوانبها التنافسية والتكنولوجية والمعرفية والاجتماعية مقارنة بباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى العمومية أو الخاصة؛
- بما أن موضوعنا يتكلم عن موضوع المنظمة المتعلمة وكذا رأس المال الفكري والذات يعتبران التعلم والمعرفة شيان مهمان فيهما، حيث يعتبر قطاع الهاتف النقال أهم القطاعات التي تأخذ بذلك ويظهر جلياً من مخرجاته؛
- الحصة السوقية والمكانة الاقتصادية التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى في الجزائر.

## 2.1. مجتمع وعينة الدراسة

أهم نقطة في تحديد مصداقية أي دراسة أو بحث تكمن في تحديد مجتمع الدراسة أو العينة، فلا يمكن الاعتماد أو الأخذ بدراسة لأثر أعى فيها الشروط العلمية والمنهجية في تحديد مجتمع أو عينة البحث، وبالتالي فهما شرطان أساسيان للحكم على هذه الدراسة وعلى نتائجها، وعليه وعلى غرار كل الدراسات فإنه سيتم في هذه النقطة تحديد مجتمع الدراسة المعتمد وبعدها عينة الدراسة وكيف تم اختيارها، وفي الأخير معرفة مدى كفاية العينة المختارة، وسيكون ذلك على النحو التالي:

### 1.2.1. مجتمع الدراسة

جاءت هذه الدراسة لغرض اختبار إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة، وقبل الإجابة على ذلك فالأمر يحتم اختيار مجتمع الدراسة، فهذا الأخير يقصد به مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو القياسات التي تتشارك في صفات معينة بحيث يمكن ملاحظتها وتحليلها وقياسها، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر كمجتمع للدراسة، وحتى يتسنى لنا قياس الأثر بين متغيرات الدراسة والاختيار، فإنه الأمر يتطلب البحث عن مؤسسة اقتصادية عمومية تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة (المتغير الأول) من جهة

وكذا مهتمة بالرأس المال الفكري بكل أشكاله (المتغير الثاني) من جهة ثانية، وانطلاقاً من هذا فقط يتسنى لنا معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

ومن ضمن المؤسسات الاقتصادية العامة التي تتوفر فيها هذه الشروط نجد مؤسسة "موبيليس" لشبكة الهاتف النقال، ولأن مجتمع الدراسة كبير جداً يصعب حصره من جهة ومن جهة ثانية نجده -أي مجتمع الدراسة- مقسم في شكل وحدات مكونة من مديريات جهوية متجانسة، كل مديرية تضم عدة ولايات، فإنه يمكن الاستعانة أو الاعتماد على أحد المديريات في هذه الدراسة، حيث تم اختيار مديرية من مديريات الشركة كمجتمع وقد وقع ذلك على المديرية الجهوية لناحية الشلف، والتي تضم سبع (07) ولايات هي (الشلف، عين الدفلى، المدية، الجلفة، تيارت، تسمسيلات، غليزان) وكل ولاية من الولايات السبعة تحتوي على عدة وكالات مقسمة على النحو التالي:

- ولاية الشلف: تضم المديرية الجهوية بالإضافة خمس (05) وكالات؛
- ولاية عين الدفلى: تضم ثلاث (03) وكالات؛
- ولاية الجلفة: تضم ثلاث (03) وكالات؛
- ولاية تيارت: تضم ثلاث (03) وكالات؛
- ولاية المدية: تضم ثلاث (03) وكالات؛
- ولاية تسمسيلات: تضم ثلاث (03) وكالات؛
- ولاية غليزان: تضم ثلاث (03) وكالات؛

### 1.2.2. عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الإحاطة بالمجتمع كله ونتيجة كبره يتم اختيار عينة منه بشرط أن تكون معبرة عن المجتمع، والمؤكد أن ذلك يخضع لضوابط علمية، ومن ذلك فإنه يجب أن يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع، ونجد هنا قاعدة عامة تقول أنه يجب أن لا تتخفف حجم العينية عن نسبة 10 % من حجم المجتمع، ويرى البعض أن لا تتخفف العينة عن ثلاثين (30) استبانة (في حالة الاستعانة بالاستبانة)، كما يمكن حساب حجم العينة المناسبة عن طريق قانون العينة.



سقط الاختيار على "مؤسسة موبيليس لشبكة الهاتف النقال في هذه الدراسة كعينة كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً، وتم اختيار المديرية الجهوية لولاية الشلف والتي تضم خمس ولايات (الشلف، غليزان، تيارت، تسميلت، عين الدفلى) بمختلف فروعها، وقد شمل المسح كل الوكالات التابعة لهذه الناحية دون استثناء، حيث ضمت في مجملها (376) عامل بمختلف رتبهم، كانت عينة الدراسة مكونة من جميع موظفي المديرية الجهوية لشركة موبيليس لناحية الشلف وماينطوي تحتها من الولايات الأخرى، وبالتالي كانت العينة شاملة لكل الموظفين بمختلف رتبهم الإدارية، وتم استثناء كل من عمال النظافة والأمن والسائقين، من العملية والذين بلغ عددهم (82)، على اعتبار أن موضوع الدراسة يتطلب ذلك.

### 1.2.3. التأكد من كفاية العينة

يعبر اختيار العينة المناسبة من أهم عناصر الدراسة، وتخضع عملية اختيار العينة من المجتمع ككل شيء ضروري لمصادقية البحث، لهذا السؤال الذي يطرح هل تعبر العينة عن مجتمع الدراسة، أي مامدى كفاية حجم العينة لقبول نتائجها، وهناك قانون لحساب حجم العينة:<sup>5</sup>

$$n = \frac{M}{\left[ \frac{S^2 \times (M - 1)}{pq} \right] + 1}$$

حيث:

- n: يمثل حجم العينة؛
- N: حجم المجتمع،
- S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05؛
- t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛
- P، نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50؛
- d: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

<sup>5</sup> - أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، م 28، ع 2، 485-500.

وانطلاقاً من المعطيات المتوفرة يصبح لدينا حجم العينة المطلوب هو: 190، وهو متوافق مع دراستنا هذه الذي تجاوزت فيه العينة 219 استبانة.

### 1.3.1. طريقة الدراسة

وفيه يتم تحديد نموذج الدراسة وكذا فرضيات الدراسة وحدودها وفي الأخير بعض الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

#### 1.3.1.1. نموذج الدراسة

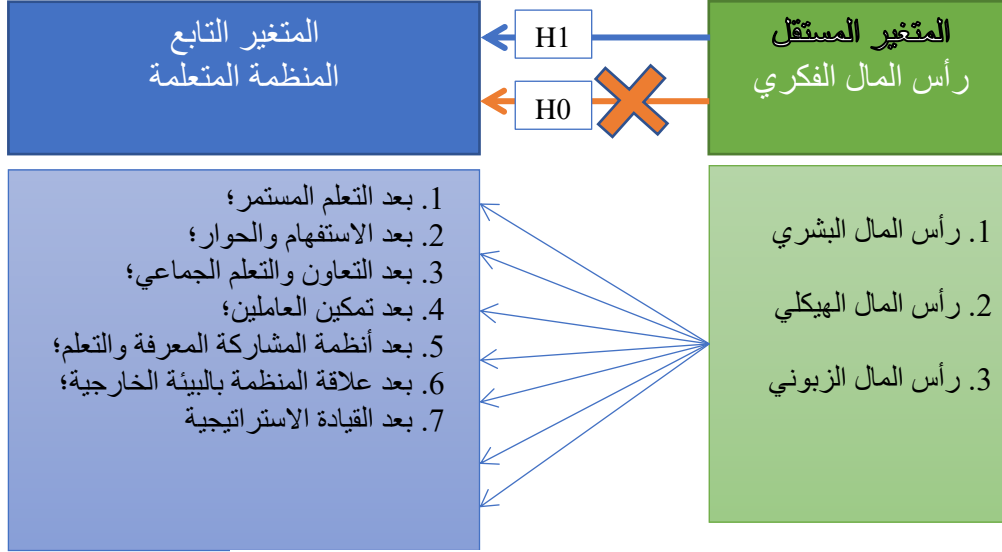
بالرجوع إلى الدراسات السابقة في هذا الباب فإن هناك اتجاهين في الربط بين متغيري الدراسة (رأس المال الفكري من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة ثانية)، فالاتجاه الأول وهو الأكثر بحثاً وينطوي تحت بند "دور المنظمة المتعلمة في تعزيز رأس المال الفكري" أي يعتبر رأس المال الفكري متغير تابع في حين تعتبر أبعاد المنظمة المتعلمة متغيرات مستقلة، بالعودة للدراسات السابقة نجد أن الكثير منها ترى أن المنظمة المتعلمة تؤثر بشكل إيجابي في تكوين رأس المال الفكري وتعزيز أبعاده في المنظمة.

أما الاتجاه الثاني فتذهب فيه الدراسات إلى البحث في إسهام رأس المال الفكري في التحول إلى المنظمة المتعلمة (وهي دراسات قليلة مقارنة بالأولى)، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يؤخذ على أنه متغير مستقل في حين تعتبر المنظمة المتعلمة بأبعاده متغير تابع.

وجاءت هذه الدراسة في نفس الاتجاه الثاني، أي تبحث في إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة، وبالتالي فهي تضم متغيرين اثنين، متغير مستقل وآخر تابع، وعلى الرغم من أنه يمكن القول نظرياً أن هناك علاقة تأثير متبادل بين المتغيرين وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة المتوفرة لحد الساعة، إلا أن الدراسات تدعم بشكل كبير الاتجاه الأول، أما الاتجاه الثاني فالدراسات فيه مثبتة لكن محدودة، لهذا جاءت هذه الدراسة لتركز في تأثير رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة مع اختبار باقي العلاقات الأخرى من أجل المقارنة لا أكثر، الشكل

(2.4) يوضح مخطط لمتغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، كما يحدد الفرضيات المعتمدة، وبالتالي فمتغيرات الدراسة ستكون كالتالي:

الشكل (2.4): مخطط لأنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على فرضيات  
الدراسة

أولاً. **المتغير المستقل:** أو المتغير المؤثر في هذه الدراسة هو رأس المال الفكري، وبالرجوع إلى الدراسات النظرية فإن هذا الأخير يتشكل من عناصر اختلفت من منظر إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على التقسيم الأكثر شيوعاً لرأس المال الفكري والذي يُقسَم فيه إلى ثلاث مؤشرات كالتالي:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي؛
- رأس المال الزبوني.

ثانياً. المتغير التابع: المتغير التابع في هذه الدراسة هو المنظمة المتعلمة وفي هذا الصدد يتم قياسها بسبعة مؤشرات وهي ما يعبر عنها بالأبعاد السبعة التالية وفق تقسيم (Watkins & Marsick, 1996):

- بعد التعلم المستمر؛
- بعد الاستفهام والحوار؛
- بعد التعاون والتعلم الجماعي؛
- بعد تمكين العاملين؛
- بعد أنظمة المشاركة المعرفة والتعلم؛
- بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- بعد القيادة الاستراتيجية.

### 1.3.2. فرضيات الدراسة

جاءت الدراسة للبحث في مساهمة رأس المال الفكري بمختلف أشكاله في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، وبغرض الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح ومعه الأسئلة الفرعية، فقد تم وضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

أولاً. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؛
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

ثانياً. الفرضيات الفرعية: وتندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لمكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) في منظمة موبيليس،

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (التعلم المستمر، الحوار بين أفراد المنظمة، العمل الجماعي، التمكين، الأنظمة المشتركة، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية للتعلم) في منظمة موبيليس
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة يعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 1.3.3. حدود الدراسة

ضبط حدود الدراسة من الأمور المهمة في الوصول إلى نتائج مرضية ومختصرة في أي دراسة علمية كانت، ويساعد على عدم تشتت جهود الباحث في النقاط الفرعية للدراسة، وتقتضي حدود الدراسة تحديد كل من الحدود الزمانية والحدود المكانية والموضوعية أو المقاربة، وكان ذلك على النحو التالي:

أولاً. **الحدود المكانية ومبررات اختيار العينة:** بالنسبة لهذه النقطة فقد وقع الاختيار على منظمة موبيليس وبالتحديد على المديرية الجهوية لناحية الشلف والوكالات الأخرى التابعة لها في الولايات الأخرى التي تمثل كل من وكالات ولاية الشلف وعين الدفلى وتيارت وغيليزان والجلفة وتسميلت والمدية، وشمل المسح كل الوكالات دون استثناء. أما عن مبررات اختيار مؤسسة موبيليس فذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات قاد مثل الشركات المشتغلة في هذا المجال من تحقيق نمو وتطور هائل ميزها عن باقي المؤسسات المشتغلة في باقي القطاعات كالصناعة والفلاحة... الخ؛

- المنافسة الشرسة بين المتعاملين الثلاثة –موبيليس، جيزي، أوريدو- في سوق الهاتف النقال بالجزائر، مما دفع هذه المؤسسات بقوة في التطوير من نفسها وشركة موبيليس من هذه الشركات، مما جعل من هذه الأخيرة من الشركات الرائدة في السوق الجزائرية وعلامة تجارية لا يستهان بها، تأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة؛
- تعبر شركات الاتصالات من الشركات الرائدة والداعمة للإبداع والابتكار والتعلم المستمر، ومن المعلوم هذه المتغيرات تشكل ركائز سواء لأبعاد المنظمة المتعلمة أو عناصر رأس المال الفكري؛
- الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وأشكاله من قبل مؤسسة موبيليس على عكس باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى (البنوك، التحويلية، الصناعية، وبعض المؤسسات الخدمية الأخرى) المتواجدة في السوق التي لم تعطي الاهتمام الكافي -لحد الساعة- لمفهوم رأس المال الفكري ودوره في خلق القيمة وتحسين الأداء والقدرة على رفع المنافسة، والاهتمام فقط برأس المال المادي.
- تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات القليلة في الجزائر التي تهتم بمفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة، وهذا ما شجعنا على اختيارها كعينة موثوقة لاختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة؛
- من المعلوم أن كبر حجم العينة وانتشارها يعتبر مقياس معرفة جودة الدراسة على عكس العينة الصغيرة التي لاتعطي نتائج جيدة في كل الأحوال، فمؤسسة موبيليس من أكبر المؤسسات الاقتصادية في السوق الجزائرية ومن أكثرها انتشاراً على التراب الوطني، وهذا كفيل بإختيارها كعينة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاختبار هذه الدراسة ولاختبار علاقة الأثر بين رأس المال الفكري وأبعاد المنظمة المتعلمة.

ثانياً. **الحدود الزمانية:** كانت هناك عدة زيارات متقطعة لمقر المديرية الجهوية لشركة موبيليس ومختلف فروعها عبر الولايات المنطوية تحتها في الفترة الممتدة بين 2019 و2022، وخلال تلك الزيارات تم إجراء مجموعة من المقابلات، وبعدها تم توزيع الاستبانة واسترجاعها على مرحلتين، في المرحلة الأولى من أجل دراسة الثبات وفي المرحلة الثانية من أجل القيام

بالدراسة، وذلك في الفترة بين (جانفي 2022 وجويلية 2022)، أما من حيث الاحصائيات الخاصة بالمؤسسة فقد تم أخذ أهم الاحصائيات على طول حياة المؤسسة.

**ثالثاً. الحدود الموضوعية:** بالنسبة لموضوع التحول من المنظمة التقليدية نحو المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري فإن هناك عدة مداخل لذلك، ومقارباته كثيرة، فيمكن أن تكون الدراسة في قياس هذه الأبعاد أو يمكن أن تكون المقاربة في التأكد من مدى توافر هذه الأبعاد، كما يمكن أن تكون المقاربة في اسهام ابعاد المنظمة المتعلمة في تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة، أما المقاربة المختارة في هذه الدراسة فتكمن في إسهام أو دور رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة، والأكيد أنه يدخل في ذلك قياس أبعاد المنظمة المتعلمة من جهة وعناصر رأس المال الفكري الثلاثة من جهة أخرى وفي الأخير قياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

يكون قياس الأثر من خلال أخذ شكل من أشكال رأس المال الفكري الثلاثة وأثره على أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة.

### 1.3.4. الدراسات السابقة

حاولنا في هذه النقطة التركيز على الدراسات التي تتناول قياس أبعاد المنظمة المتعلمة والدراسات التي تقيس أبعاد رأس المال الفكري، ثم الدراسات التي تبحث في العلاقة بينهما، وكانت أهم هذه الدراسات كمايلي:

أ. دراسة: **ذعار شجاع ضيف الله المطيري**، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطور التنظيمي (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية)، جامعة الخليج العربي البحرين، 2009.

اهتمت هاته الدراسة بإبراز أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التطوير التنظيمي و المنظمة المتعلمة مع تقييم ذلك في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل (أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية)، استخدم الباحث في الجانب التطبيقي أداة الاستبانة في قياس أبعاد المنظمة المتعلمة مستعينا بنموذج ( Watkins &

(Marsick , 1996) وكانت النتائج متباينة من حيث مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة أقلها كان بعد الرؤيا المشتركة و إنشاء نُظم المعرفة و التعلم وجاء في المرتبة الأولى بُعد تشجيع الاستفسار و الحوار و بشكل عام تراوحت هذه الأبعاد بين المرتفع و المرتفع جدا .

ب. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، دراسة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، دراسة ماجستير، جامعة نزوى، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة (كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها)، و أُستخدم في ذلك إستبانة مستوحاة من نموذج (Watkins & Marsick , 1996)<sup>6</sup> وقد توصلت النتائج إلى مستوى متوسط من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.

ت. محمد ابراهيم خليل أبو زيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديرها وعلاقتها برضاها الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة غوث في محافظة غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي، و قد إستخدم الباحث إستبانة من 35 فقرة لقياس مستوى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة مقسمة إلى (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي و التفكير النُظمي)، و إستبانة أخرى مكونة من 28 فقرة لقياس الرضا الوظيفي (أعباء المؤسسة، العلاقة مع المعلمين، الترقيات و الحوافز، العلاقة مع الطلبة و أولياء الأمور)، و قد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر كبير أبعاد المنظمة المتعلمة للمحل الدراسة.
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة و درجة الرضا الوظيفي.

6 . و المترجمة من طرف عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون (عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بويشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض، 2009).



ث. دراسة: أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية) جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي و قد إعتمدت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية كدراسة تطبيقية، وأخذت خمس أبعاد للتعبير عن المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين و الإتصال و التواصل) و قد إعتمدت على الإستبانة في هاته الدراسة، و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى متوسط لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية.

- مستوى متوسط لمدى توافر أبعاد التميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة.

- وجود تأثير إيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.

ج. دراسة: محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أبرز التحولات و التحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري بالإضافة إلى الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعة و تحقيق التميز فيها عن طريق وضع تصور مُقترح لإدارة رأس المال الفكري في جامعة السعودية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة أن رأس المال الفكري يستند إلى مجموعة من الأسس النظرية (معرفية، اقتصادية، إدارية، تكنولوجية و اجتماعية) و يتكون من ثلاث مكونات رئيسية (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية و رأس مال المستفيدين)

ح. **دراسة: هاشم عيسى سعيد أبو لبدة،** الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية)، جامعة آل بيت، الأردن، 2008.

وجاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري حيث قسمت هذه الدراسة إلى جانب نظري يتناول مختلف النظريات و التحليلات من طرف المنظرين و جانب تطبيقي على مجموعة الاتصالات الأردنية حيث جاءت هذه الدراسة في شكل استبانة ، تم التركيز فيها على قياس أبعاد المنظمة المتعلمة من جهة و أبعاد رأس المال الفكري من جهة أخرى والعلاقة بينهما، و من أهم النتائج التي توصلت إليها :

- الدراسة اعتمدت على النظرية التي تُقسم أبعاد المنظمة المتعلمة إلى ثلاثة أبعاد (الثقافة التشاركية، القيادة التحويلية و تكنولوجيا المعلومات) كما قسمت رأس المال الفكري هو الآخر إلى ثلاثة عناصر (رأس المال البشري، رأس مال العلاقات و رأس مال الهيكلية)
- تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة في مجموعة الاتصالات الأردنية
- تمتلك مستوى متوسط من أبعاد رأس المال الفكري
- هناك علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و أبعاد رأس المال الفكري

خ. **دراسة: حوحو مصطفى،** الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير المنظمات المتعلمة (دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016.

تهدف هاته الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، و قد تم قياس المنظمة المتعلمة بأربعة أبعاد (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية و الهياكل التنظيمية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية) ، و أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه بثلاث أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقتي) حيث أسقط الدراسة النظرية على قطاع الاتصالات اللاسلكية (جيزي، أوريدو و موبيليس).

هاته الدراسة اعتمدت على مقارنة تأخذ المنظمة المتعلمة كمنهج يجب إتباعه للوصول إلى تحسين أداء المنظمة و استمراريتها و جاءت الدراسة في شكل استبانة و كانت من أهم نتائجها ما يلي:

- المنظمات المشكلة لقطاع الاتصال بالجزائر تتوفر على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري

- توفر الأبعاد الأربعة (المُعتمدة في هذه الدراسة) للمنظمة المتعلمة في جميع منظمات قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.

- أظهرت الدراسة أن مكونات رأس المال الفكري لها أثر كبير في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة.

- تلعب المنظمة المتعلمة دور المتغير الوسيط بين رأس المال الفكري و الأداء التنظيمي.

د. دراسة ريم يسري جودت الخطيب، دور رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.

سعت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، وأخذت الجامعات الأردنية كدراسة حالة حيث تم استخدام الاستبانة في الدراسة التطبيقية، وجاءت الدراسة بالإضافة إلى الجانب النظري لقياس المتغير المستقل (رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة) وقياس المنظمة المتعلمة و أبعادها (التفكري المنظم، السيطرة الذاتية، الرؤيا المشتركة، التعلم الفرقي والنماذج الذهنية) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة يُؤثر إيجابا في أبعاد المنظمة المتعلمة.

ذ. دراسة: فريد الفواسمة، زياد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي

(دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)، Arab economic and business

Journal، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء

التنظيمي، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على منظمة اتصالات الأردنية، وكانت في شكل

استبانة، حيث جاءت أهم النتائج تظهر أن أبعاد المنظمة المتعلمة بمحل الدراسة كانت

متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ايجابية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.

ر. دراسة: سهام دربالي ورشيد مناصرية، دور رأس المال الفكري في التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2018، حيث سعت هذه دراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، وكانت الدراسة الميدانية على مستوى عينة من المستشفيات العمومية الجزائرية وفي شكل استبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت بين المرتفعة والمتوسطة، ودرجة توافر متغير المنظمة المتعلمة جاء متوسطاً؛
- درجة توافر أشكال رأس المال الفكري كانت بين المرتفعة والمتوسطة، ودرجة توافر متغير رأس المال الفكري جاء متوسطاً؛
- تأثير إيجابي لبعدي رأس المال الفكري ورأس المال الهيكلي على بناء المنظمة المتعلمة، مع انخفاض وغير كافي لرأس المال العلاقتي على هذه الأخيرة.

ز. دراسة: سلطان غالب الديحاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية على مستوى جامعة الكويت، باستخدام لأداة الاستبانة، حيث أظهر النتائج عن مستوى متوسط لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وأسفرت كذلك عن علاقة طردية ايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية.

## 2. بناء أداة الدراسة واختبار صلاحيتها

في هذه النقطة يتم التطرق إلى أساليب جمع البيانات في البحث العلمي بصفة عامة، والأسلوب المستخدم في هذه الدراسة، ثم يتم التعرّيج على كيفية بناء هذه الأداة وفي الختام يتم

التطرق إلى أهم الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وكان ذلك على النحو التالي:

## 2.1. أساليب جمع بيانات الدراسة واختيار الأداة

وقبل اختيار أداة الدراسة نستعرض أهم الأساليب المستخدمة في مثل هذه الدراسات بشكل مختصر، فبالرجوع إلى أساليب البحث وجمع البيانات نجد أربعة أساليب مشهورة مستخدمة في الدراسات الاجتماعية والانسانية، والتي تم استخدام معظمها بنسب متفاوتة في الدراسة الميدانية هذه، وهذه الأساليب هي:

2.1.1. **المصادر والمراجع:** بالرجوع إلى البحوث العلمية الأصيلة نجد أن المصادر والمراجع بمختلف أنواعها تعتبر على أنها الأساليب المعتمدة في جمع البيانات، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وماتوصلت إليه.

2.1.2. **الملاحظة:** أول مايجلب الباحث هو ملاحظته لظاهرة ما، وربما تلك الملاحظة الأولى تدفعه لملاحظات أخرى، وحتى تصبح هذه الملاحظة معتمدة كأسلوب علمي فإنه يجب أن تكون في ضوابط وشروط معينة، ولايحسن استخدام هذه الأداة الكل وتتنوع الملاحظة بين الملاحظة المباشرة، الخارجية، الذاتية والمقيدة، والملاحظة لا تتطلب من الباحث طرح أسئلة على عناصر الظاهرة، وبالتالي تعفيه من الدخول في الإحراج من خلال الأسئلة سواء في شكل مقابلة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الاستبانة.

2.1.3. **المقابلة:** الكثير من الدراسات الميدانية تتطلب من الباحث القيام ببعض المقابلات لضمان جودة المعلومات والبيانات التي قد لا تتوفر في باقي الأساليب كالملاحظة والاستبانة، لهذا يمكن اعتبار المقابلة من أهم الأساليب البحثية المستخدمة، إلا أن هذه الأداة قد تكون غير صالحة أو بتلك الأهمية في الكثير من الدراسات التي تتوفر على عينة كبيرة جداً، فلايمكن القيام بالمقابلة مع كل أفراد عينة المجتمع، كما أن المقابلة في الكثير من الأحيان تدخل فيها الذاتية التي تتنافى مع شروط البحث العلمي، وتكون المقابلة من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة مسبقاً أو أثناء المقابلة، فالدخول

في المقابلة وتجادب الأحاديث يجيب عن استفسارات ويولد استفسارات أخرى من خلال هذه الإجابات.

2.1.4. الاستبيان: أو الاستبانة، ظهر كأسلوب جديد في البحث العلمي يطلق عليه أسلوب الاستبانة، وهذا الأسلوب حديث نسبياً مقارنة بباقي الأساليب البحثية الأخرى، ويعتمد بشكل كبير في الدراسات الاجتماعية والانسانية التي يصعب التجريب فيها، والاستبانة هي تشكيل مجموعة أسئلة مقسمة في شكل محاور وعبارات معدة بطريقة منهجية وعلمية بغرض الوصول إلى أهداف البحث والدراسة وإجابة على الفرضيات المطروحة.

## 2.2. بناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

في مثل هذا النوع من الدراسات يتم الاعتماد بشكل كبير على الاستبانة كمصدر رئيسي – على الرغم من الاعتماد على باقي المصادر الأخرى- لجمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة، وكان ذلك من خلال إعدادها فتحكيمها وأخيراً توزيعها، استند في إعداد هذه الاستبانة<sup>7</sup> إلى الدراسات السابقة سواء بالنسبة لموضوع رأس المال الفكري أو المنظمة المتعلمة، وتضمنت ثلاث محاور أساسية هي:

### 2.2.1. محور المسمى الوظيفي

يخص المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل البيانات الشخصية والمهنية أو الوظيفية، وضمت خمسة (05) فقرات كالتالي:

- **الجنس:** فالأكيد انها ستقسم إلى فئتين ذكر أو أنثى؛
- **السن:** قسمت فيه الفئة إلى أربعة درجات حسب ما تقتضي الدراسة (30 سنة فأقل، بين 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، 51 سنة فأكثر)؛

<sup>7</sup>. أنظر ملحق الاستبانة.

- **المستوى الدراسي:** وتم اختيار أربع (04) فئات (ثانوي، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا)؛
- **الخبرة:** قسمت فيه الفئة إلى أربع درجات (خمسة سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، 16 سنة فأكثر)؛
- **المسمى الوظيفي:** وقسمة إلى ثلاث درجات حسب السلم الوظيفي المتوفر في المؤسسة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، عود إداري).

## 2.2.2. محور رأس المال الفكري

يخص هذا المحور أقسام رأس المال الفكري، حيث تم الاعتماد على التصنيف الذي يقسم فيه رأس المال الفكري إلى ثلاث عناصر أساسية، وإن كان هذا التقسيم مختلف فيه، لكن بالرجوع إلى الدراسات الأدبية وبالذات إلى ماتم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذا البحث نجد أن الكثير من هذه الدراسات تتبنى هذا التقسيم، حيث قسم إلى رأس المال البشري والذي احتوى على عشرين (20) عبارة، ورأس المال الهيكلي بـ (18) عبارة، وفي الأخير رأس المال الزبوني بعشرة (10) عبارات. وبالتالي فمتغير رأس المال الفكري فقد ضم المقاييس التالية:

الجدول (2.4): عدد العبارات المشكل لأبعاد رأس المال الفكري

التقسيمات	عدد العبارات
• رأس المال البشري	20
• رأس المال الهيكلي	18
• رأس المال الزبوني	10
مجموع عبارات رأس المال الفكري	48

بشكل أكثر تفصيل لعبارات كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري، فإنه هناك تقسيم آخر داخل كل بعد من الأبعاد الثلاثة، فنجد:

بالنسبة لبعد رأس المال البشري فنجده مكون من 20 عبارة موزعة كمايلي:

- الأفراد ومعارف العاملين: يجاب عنها في عبارتين (2) اثنتين، تبدء من العبارة (1) إلى العبارة (2)؛
- البرامج والتدريب: يجاب عنها بستة (6) عبارات، ابتداءً من العبارة رقم (3) إلى العبارة رقم (8)؛
- فرق العمل: مكون من خمس (5) عبارات، تبدء من العبارة (9) إلى العبارة (13)؛
- المهارات والقدرات: مكون من اربعة (4) عبارات، تبدء من العبارة (14) إلى العبارة (17)؛
- الخبرة: مكون من ثلاثة (3) عبارات، تبدء من العبارة (18) إلى العبارة (20)؛

بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلية فهو مكون من (18) عبارة موزعة كمايلي:

- الابتكارات والملكية الفكرية: مكون من سبع (7) عبارات، تبدء من العبارة (21) إلى العبارة (27)؛
- الهيكل والوسائل: مكون من أربع (4) عبارات، تبدء من العبارة (28) إلى العبارة (31)؛
- أنظمة المعلومات: مكون من أربع (4) عبارات، تبدء من العبارة (32) إلى العبارة (35)؛
- العمليات الإدارية: مكون من ثلاث (3) عبارات، تبدء من العبارة (36) إلى العبارة (38)؛

أما بالنسبة لبعد رأس المال الزبوني فهو مكون من عشرة (10) أبعاد كما تم الاشارة إلى ذلك سابقاً موزعة كمايلي:

- العلاقة بالزبون: مكون من أربع (4) عبارات، تبدء من العبارة (39) إلى العبارة (42)؛
- التحالفات الاستراتيجية: مكون من ثلاث (3) عبارات، تبدء من العبارة (43) إلى العبارة (45)؛
- العلاقة بالموردين: مكون ثلاث (3) عبارات، تبدء من العبارة (46) إلى العبارة (48)؛



## 2.2.3. محور المنظمة المتعلمة

هذا المحور خاص بالمنظمة المتعلمة، وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد تم الاعتماد على الدراسات التي تضع أبعاد المنظمة المتعلمة في سبعة أبعاد أساسية هي (بعد التعليم المستمر، بعد العمل الجماعي، بعد الحوار بين أفراد المنظمة، بعد تمكين أفراد المنظمة من تحقيق الرؤى المشتركة، بعد الاتصال والتواصل، بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، بعد القيادة الاستراتيجية) وفي هذا الصدد تم الأخذ بنموذج (Marsick & Watkins)<sup>8</sup>، وقد تم الاعتماد على نموذجها في صياغة عبارات الاستبانة، مع العلم أن النموذج الأصلي لهما يحتوي على (43) عبارة، وقد تمت بعض التعديلات الطفيفة على النموذج الأصلي لهما من خلال حذف البعض وكذا إعادة صياغة البعض الآخر، مما استوجب اللجوء إلى بعض المحكمين<sup>9</sup> من أهل الاختصاص. وبالتالي فمتغير المنظمة المتعلمة ضم في المجموع (42) عبارة، كانت مقسمة كما هو موضح في الجدول (4.3).

الجدول (4.3): عدد العبارات لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة	
عدد الفقرات	البعد
06	التعليم المستمر
05	الحوار بين أفراد المنظمة (الاتصال والتواصل)
06	العمل الجماعي
07	تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة
06	أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم
06	علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع
06	القيادة الاستراتيجية للتعلم
42	مجموع أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة

أما عن المقياس المستخدم لقياس آراء المبحوثين في التسعين (90) عبارة المعدة في الاستبانة، فقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، تتراوح مدى الاستجابة (من 1 إلى 5)، كما تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها كما هو موضح في الجدول رقم (4.4):

<sup>8</sup>. النموذج اقترح سنة 1993 وتم تطويره على مرحلتين 1996 ثم نموذج 1997، وخضع لعدة اختبارات واستخدم في الكثير من الدراسات والأبحاث، ويعتبر أهم النماذج المقدمة في هذا الصدد.  
<sup>9</sup>. هم: عيسى نجيمي (جامعة جيجل)، أحمد يوسف (جامعة الشلف)، ليتيم خالد (جامعة تبسة)، ترغو محمد (جامعة الشلف).

الجدول (4.4) جدول التوزيع لمقياس ليكارت المعتمد

الدرجة	الوزن	مجال الفئة	الدلالة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جداً
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة

## 3.2. أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض القيام بالدراسة التطبيقية تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ادخال بيانات الاستبيان تم استخدام الأساليب الإحصائية المعدة لمثل هذه الدراسات ومن ذلك نجد:

- **النسب المئوية والتكرارات:** التكرار هو عدد المرات التي تكررت فيها الحادثة في إطار الدراسة، وعادة ما يتم التعبير عنها بالنسب المئوية، ويستخدم في العادة هذا المقياس لمعرفة خصائص عينة الدراسة؛
- **المتوسط الحسابي:** وهو المعدل الذي يحصل عليه بقسمة مجموع قيم البيانات على عددها، أما إذا كانت البيانات مكررة فيتم حساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال ترجيح كل فئة بوزنها، ويستخدم في العادة لمعرفة قيمة إجابات أفراد العينة؛
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم مقاييس التشتت، حيث يقيس مدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها، ويعرف على أنه مدى تشتت وبعد بيانات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
- **ألفا كروميخ (Crambach Alpha):** يعتبر من أهم المقاييس في معرفة مدى موثوقية بيانات الدراسة ، أي أنه يقيس مدى ثبات محاور الاستبانة، وهو معامل يقيس الاتساق الداخلي أو مايعبر عنه بالموثوقية، وقدم هذا المقياس سنة 1951 من طرف "كرونباخ"؛

- **اختبار (t-test):** قدم هذا الاختبار من قبل William Sealy Gosset سنة 1908 ويستخدم في العادة لاختبار فرضية الدراسة إذا كان متوسط الإجابة مساوي أو يفوق أو يقل عن درجة المتوسط؛
- **اختبار فيشر (F test):** ويعتبر من أهم الاختبار المستخدمة لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات علاقة نمطية أو عشوائية؛
- **معامل ارتباط بيرسون:** ويقاس لنا هذا المعامل مدى وجود الارتباط بين متغيرين وقوته؛ أو يمكن القول هو الاختبارات التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين مستمرين. ويعد من أهم الأدوات التي تستخدم لقياس الارتباط بين المتغيرات كما يعطي معلومات حول حجم الارتباط، وعن اتجاه العلاقة.
- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** يستخدم هذا اختبار عادة للمقارنة بين المتوسطات وذلك لمعرفة إذا كان هناك وجود للفروقات بين المتوسطات من عدمه؛
- **معامل التفلطح:** يستخدم معامل التفلطح لمعرفة إذا ماكانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أغيره من التوزيعات؛
- **معامل الالتواء:** يستخدم لمعرفة مقدار التذبذب في قيمة المنحنى؛
- **معامل تضخم التباين (VIF):**
- **التباين المسموح (Tolérance).**

## 2.4. اختبار صدق وثبات الدراسة (الاستبانة)

نجد أن كل من صدق الأداة وثباتها يرتبطان ارتباطاً كبيراً على رغم من الاختلاف الشاسع في مفهومهما، وهما شيان أساسيان لأي دراسة علمية، حيث يستخدمان لقياس مدى جودة أدوات البحث المستخدمة من حيث الدقة والاتساق، وبالتالي مدى قدرة هذه الأدوات على إنجاز هذه الدراسة، وتم تناول ذلك على النحو التالي:

## 2.4.1. صدق الدراسة

يقصد بالصدق مدى دقة الأداة المستخدمة في الدراسة أو في الشيء المراد قياسه، وتم قياس ذلك على النحو التالي:

**2.4.1.1. الصدق الظاهري:** ويقصد به اختبار شكلي أو ظاهري بحيث تبدو فقراته أو عباراته صادقة ظاهرياً ويتم اللجوء لهذا الاختبار عادة إلى المحكمين، وإن كان هناك من يفرق بين الصدق الظاهري وصدق المحكمين، واختبار ذلك فإنه بعد القيام بإعداد الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين - كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً - سواءً في تخصص الموضوع أو في طرق إعداد الاستبانة وتشكيل المحاور والأبعاد والعبارات، وتم الأخذ بنصائح وتوجيهات المحكمين، فحقيقة الأمر أن الاستبانة المعدة مستوحاة من دراسات سابقة أصيلة، فالمحور المتعلق بالمنظمة المتعلمة مثلاً مستوحى من نموذج (Marsick & Watkins)، وقد اعتمد بشكل كبير في الكثير من الدراسات العربية التي تقيس أبعاد المنظمة المتعلمة، ولكن نظراً لبعض الاختلافات البيئية ومعطيات كل اقتصاد وكل دراسة تم الاستعانة بالمحكمين لتغيير مايجب تغييره، وقد تم الأخذ بالتصويبات التعديلات سواء بحذف بعض العبارات بشكل نهائي أو بتعديلها وتحويرها، واستناداً إلى التعديلات التي اقترحت انتهينا بالاستبانة في شكلها المعتمد في الدراسة المشار إليه في الملاحق.<sup>10</sup>

## 2.4.1.2. الاتساق الداخلي (الصدق البنائي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهو معرفة إن كانت أسئلة الاستبانة تقوم بقياس ماتم وضعها لأجله، ويستخدم في العادة معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين كل عبارة والدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه، حيث لدينا في المجموع 90 عبارة مقسمة على 10 أجزاء أو أبعاد، ثلاثة خاصة برأس المال الفكري وسبعة خاصة بالمنظمة المتعلمة، وكان الاختبار لهذه الدراسة على النحو التالي:

<sup>10</sup>. أنظر ملحق الاستبانة

### أولاً. صدق الاتساق الداخلي لمكونات رأس المال الفكري

سيستم في هذه النقطة اختبار الصدق الداخلي للعبارات المكونة للأشكال الثلاثة لمحور رأس المال الفكري، وذلك على النحو التالي:

#### أ. صدق الاتساق الداخلي لرأس المال البشري

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعد الرأس المال البشري، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لبعد رأس المال البشري، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5.4):

الجدول (5.4): معامل الارتباط بيرسون لبعد رأس المال البشري		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
x1	0,729**	0,000
x2	0,741**	0,000
x3	0,742**	0,000
x4	0,755**	0,000
x5	0,696**	0,000
x6	0,743**	0,000
x7	0,541**	0,000
x8	0,365**	0,000
x9	0,599**	0,000
x10	0,546**	0,000
x11	0,667**	0,000
x12	0,615**	0,000
x13	0,610**	0,000
x14	0,689**	0,000
x15	0,572**	0,000
x16	0,624**	0,000
x17	0,572**	0,000
x18	0,637**	0,000
x19	0,654**	0,000
x20	0,485**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (4. 5) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعده رأس المال البشري والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,36) و(0,75)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي للرأس المال الهيكلي

وبنفس الطريقة فإنه من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعده الرأس المال الهيكلي، فبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لبعده رأس المال الهيكلي، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 6):

رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
x21	0,687**	0,000
x22	0,692**	0,000
x23	0,606**	0,000
x24	0,659**	0,000
x25	0,724**	0,000
x26	0,713**	0,000
x27	0,615**	0,000
x28	0,590**	0,000
x29	0,717**	0,000
x30	0,759**	0,000
x31	0,668**	0,000
x32	0,550**	0,000
x33	0,554**	0,000
x34	0,623**	0,000
x35	0,629**	0,000
x36	0,515**	0,000
x37	0,400**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (4. 6) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعده رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,40) و(0,75)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. صدق الاتساق الداخلي لرأس المال الزبوني

بعد إدخال البيانات الخاصة ببعده رأس المال الزبوني في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وبعد حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 7):

رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
x39	0,654**	0,000
x40	0,692**	0,000
x41	0,777**	0,000
x42	0,723**	0,000
x43	0,725**	0,000
x44	0,743**	0,000
x45	0,743**	0,000
x46	0,713**	0,000
x47	0,700**	0,000
x48	0,665**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (4, 7) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعده رأس المال الزبوني والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,65) و(0,77)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المنظمة المتعلمة

بعد أن تم التوصل إلى أن كل العبارات المكونة للأشكال الثلاثة لمحور رأس المال الفكري، سيتم في هذه النقطة التأكد من صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، كالتالي:

#### أ. صدق الاتساق الداخلي لبعده التعليم المستمر

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعده التعليم المستمر، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (8.4):

رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 1	0,717**	0,000
y 2	0,854**	0,000
y 3	0,860**	0,000
y 4	0,796**	0,000
y 5	0,880**	0,000
y 6	0,794**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (8.4) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعده التعليم المستمر والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,71) و(0,88)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعده التعليم المستمر صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي لبعده الحوار بين أفراد المنظمة

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعده الحوار بين أفراد المنظمة، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9.4):

الجدول (9.4): معامل بيرسون لبعد الحوار بين أفراد المنظمة		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 7	0,792**	0,000
y 8	0,808**	0,000
y 9	0,758**	0,000
y 10	0,782**	0,000
y 11	0,782**	0,000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

نلاحظ من الجدول (9.4) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة الحوار بين أفراد المنظمة، والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,75) و(0,81)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعد الحوار بين أفراد المنظمة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. صدق الاتساق الداخلي لبعد العمل الجماعي

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعد العمل الجماعي، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (10.4):

الجدول (10.4): معامل بيرسون لبعد العمل الجماعي		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 12	0,836**	0,000
y 13	0,828**	0,000
y 14	0,782**	0,000
y 15	0,744**	0,000
y 16	0,823**	0,000
y 17	0,856**	0,000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

نلاحظ من الجدول (4. 10) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعء العمل الجماعي والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,74) و(0,86)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعء العمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### د. صدق الاتساق الداخلي لبعء تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤيا المشتركة

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعء تمكين أفراد المنظمة من تحقيق الرؤيا المشتركة، وبعد إدخال البيانات في برنامج (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لبعء التمكين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 11):

الجدول (4. 11): معامل بيرسون لبعء التمكين		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 18	0,725**	0,000
y 19	0,802**	0,000
y 20	0,836**	0,000
y 21	0,790**	0,000
y 22	0,823**	0,000
y 23	0,691**	0,000
y 24	0,746**	0,000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

نلاحظ من الجدول (4. 11) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعء التمكين والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,69) و(0,84)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعء التمكين صادقة لما وضعت لقياسه.

#### هـ. صدق الاتساق الداخلي لبعء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعده أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن ثم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 12):

الجدول (4. 12): معامل بيرسون لبعده مشاركة المعرفة والتعلم		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 25	0,716**	0,000
y 26	0,786**	0,000
y 27	0,768**	0,000
y 28	0,775**	0,000
y 29	0,770**	0,000
y 30	0,728**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (4. 12) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعده مشاركة المعرفة والتعليم والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,71) و(0,79)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعده مشاركة التعليم والمعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

### و. صدق الاتساق الداخلي لبعده علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعده علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعد، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 13):

الجدول (4. 13): معامل بيرسون لبعده علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع		
رمز العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
y 31	0,841**	0,000

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

0,000	0,849**	y 32
0,000	0,843**	y 33
0,000	0,870**	y 34
0,000	0,858**	y 35
0,000	0,727**	y 36
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

نلاحظ من الجدول (4. 13) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعء علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,72) و(0,87)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعء علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع صادقة لما وضعت لقياسه.

### ي. صدق الاتساق الداخلي بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم

من أجل معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة والدرجة المكونة لهذا البعء، حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 14):

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رمز العبارة
0,000	0,710**	y 37
0,000	0,687**	y 38
0,000	0,835**	y 39
0,000	0,870**	y 40
0,000	0,875**	y 41
0,000	0,833**	y 42
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

نلاحظ من الجدول (4. 14) أن معاملات الارتباط المحسوبة بين كل عبارة من العبارات المكونة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم والدرجة الكلية لجميع عباراته موجبة ودال إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0,01)، وقد تراوحت قيمها بين (0,63) و(0,87)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0,01)، وهذا يدل على أن فقرات بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2.4.2. ثبات الدراسة

ثبات الدراسة شيء مهم جداً لأي دراسة نقوم بها، واختبار الثبات يقيس لنا -هو الآخر- مدى جودة أسئلة الاستبانة في قياس مانود قياسه، والثبات يعتبر جزء لا يتجزأ من الصدق، وعليه يمكن اعتبار أن الصدق أعم من الثبات وهذا يقودنا إلى نتيجة أخرى مفادها أن ليس كل دراسة تحقق اختبار الثبات هي دراسة صادقة ولكن كل دراسة صادقة هي دراسة ثابتة، وبصفة عامة يمكن القول أن الثبات يقصد به أنه يمكن للدراسة التي قمنا بها أن تعطي نفس النتائج في حال تكرارها في نفس الظروف لكن في أوقات وأزمنة مختلفة، وبالتالي فإنه يجب إعادة نفس الدراسة على نفس الأشخاص في نفس الظروف وفي أوقات زمنية مختلفة، وتعتبر هذه الطريقة أشهر الطرق المستخدمة في قياس الثبات وهي ماتسمى بطريقة إعادة الاختبار، على الرغم من وجود طرائق أخرى لاتستدعي إعادة الاختبار كطريقة التجزئة النصفية التي تقتضي تقسيم الدراسة إلى جزئين ثم نقوم بحساب معامل الارتباط بين الجزئين.

أما لقياس ثبات أي دراسة فإنه يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ" أهم مقياس يستخدم في قياس ذلك، وأكثرها استخداماً في الدراسات الاجتماعية والاحصائية، وتشير الدراسات أن الدراسة تكون ثابتة إذا كان معامل ألف كرونباخ أكبر (0,6)، وقد تم حساب الثبات لهذه الدراسة باختيار عينة مكونة من 20 فرد وتم إعادة اختبارها مرتين اثنتين، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب معامل "ألفا كرونباخ" للعينتين للعبارات كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.15):

الجدول (4.15): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة		
الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	20	0,920
رأس المال الهيكلي	18	0,908

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

0,892	10	رأس المال الزبوني
0,959	48	محور رأس المال الفكري
0,900	6	التعليم المستمر
0,840	5	الحوار بين أفراد المنظمة
0,896	6	العمل الجماعي
0,887	7	التمكين بين أفراد المنظمة
0,850	6	أنظمة مشاركة المعرفة
0,911	6	علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع
0,890	6	القيادة الاستراتيجية للتعليم
0,973	42	محور المنظمة المتعلمة
0,981	90	الثبات الكلي
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS		

من الجدول أعلاه الخاص باختبار الثبات، يتضح أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" لعبارات أشكال رأس المال البشري تراوحت في المجلد بين (0,92) و(0,89) وهي أكبر من القيمة الدنيا المنصوص عليها في الدراسات أي أكبر من (0,6) وبالتالي يمكن القول أنها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وكذا قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد المنظمة المتعلمة السبع، أين تراوحت قيمها بين (0,92) و(0,84) وهي أكبر من (0,6) أي أنها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة هي الأخرى، أما المحورين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة فكانت قيمة ألفا كرونباخ كانت تساوي (0,959) و(0,973) على التوالي، كما أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" العام كانت تساوي (0,981) وهي الأخرى أكبر من (0,6)، وبالتالي يمكن القول أن هذه الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة، وعليه يمكن استخدام هذه الاستبانة كمقياس لهذه الدراسة.

### 3. عرض اجابات أفراد العينة وتحليلها

بعد القيام في النقطتين السابقتين باستعراض ميدان الدراسة والإطار المنهجي لها، وبعدها اختيار أداة الدراسة وبنائها واختبارها، يتم في هذه النقطة المهمة عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها الإحصائي والوصفي، وقسمت فيه إلى ثلاث أقسام حسب عدد محاور الاستبانة، في البداية يتم عرض البيانات الشخصية والوظيفية وتحليلها من خلال استخدام أداتي التكرار والنسب المئوية، وأما القسم الثاني فتم فيه عرض إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور رأس المال الفكري وتحليلها باستخدام أداتي الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات أبعاده، وفي القسم الأخير تم عرض إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المنظمة المتعلمة وتحليلها بنفس الأدوات

المستخدمة في القسم الثاني، والغرض من ذلك كله قياس أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى توافرها في المؤسسة وكذا قياس رأس المال الفكري فيها، وكان ذلك على النحو التالي:

### 3.1. عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول البيانات الشخصية والوظيفية

بالنسبة لهذه الدراسة تمثلت البيانات الشخصية في خمسة (05) عناصر أساسية هي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وكانت نتائج الإجابات (التكرار والنسب المئوية) كما هو موضح في الجدول (4. 16):

الجدول (4. 16): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

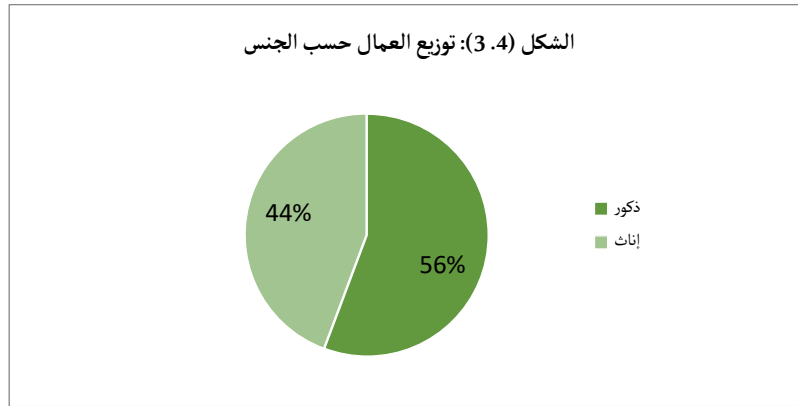
نوع البيانات الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	122	55.7
	أنثى	97	44.3
السن	30 سنة فأقل	16	7,3
	من 31 سنة إلى 40	101	46,1
	من 41 إلى 50 سنة	94	42,9
	أكثر من 50 سنة	8	3,7
المستوى العلمي	ثانوي	0	0
	تقني سامي	25	11,4
	جامعي	186	84,9
	دراسات عليا	8	3,7
عدد سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	12	5,5
	من 6 إلى 10 سنوات	76	34,7
	من 11 إلى 15 سنة	76	34,7
	أكثر من 15 سنى	55	25,1
المسمى الوظيفي	مدير	1	0,5
	نائب مدير (رئيس وكالة)	20	9,1
	رئيس مصلحة	35	16,0
	عون إداري	163	74,4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

**التحليل:** من الجدول السابق يمكن تحليل البيانات على النحو الآتي:

### 3.1.1. الخصائص حسب للجنس

من الجدول أعلاه نجد أن العينة مكونة من (219) موظف، كان عدد الذكور فيها (122) أي بنسبة (55.7%)، وعدد الإناث (97) أي بنسبة (44.3%)، ويتضح من ذلك أن فئة الذكور هي المسيطرة في المديرية الجهوية لناحية الشلف ومختلف الولايات التابعة لها، على الرغم من أن التفاوت ليس بالكبير، وبالتالي فالأمر لا يحتاج إلى البحث عن تفسير منطقي لهذا التفاوت النسبي، ومع ذلك يمكن أن يفسر هذه التفاوت النسبي للذكور كون هذه المؤسسة مقسمة إلى وكالات تجارية حيث تتساوى القدرات على انجاز المهام بين الجنسين، أما التفاوت النسبي فلا ينسب إلى الوكالات التجارية أين تتساوى القدرات والكفاءات بقدر ما ينسب -ربما- إلى الوكالات التقنية التي توكل لها مهمة تثبيت شبكات الهاتف النقال وصيانتها، وهذه الأخيرة تتطلب العنصر الذكوري أكثر من العنصر الأنثوي، وربما هذا الأمر هو الذي يفسر التفاوت الرجالي النسبي. انظر الشكل (4.3).



### 3.1.2. الخصائص حسب السن

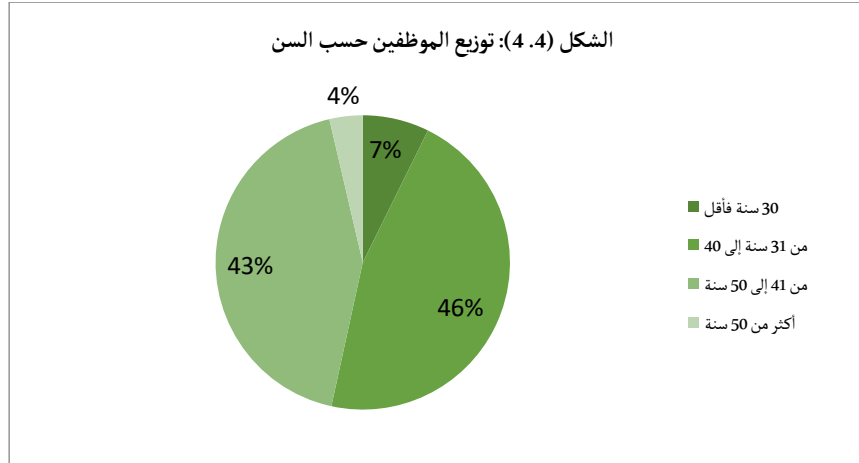
تم تقسيم عينة الدراسة إلى أربع فئات (أقل من 30 سنة، بين 31 و40 سنة، بين 41 و50 سنة، أكثر من 50 سنة)، والملاحظ أن طول الفئة كان في العموم تقريبا في حدود عشر (10) سنوات على الرغم من أن الفئتين الأولى والأخيرة غير محددة، لكن يمكن اعتبار الأولى على أنها تبدأ



من سن العشرين (20) أو سن بداية العمل، والفئة الأخيرة تنتهي عند سن الستين (60) أي مايسمى بسن التقاعد، وتم تفادي أخذ السلم في شكل سنوات لصعوبة تقديم تفسيرات واضحة تعزى إلى السن، ومن الجدول نلاحظ أن الفئة الثانية (بين 31 و40 سنة ) والثالثة (بين 41 و50 سنة) استحوذت على العينة بنسبة كبيرة جداً، فقد قدر عدد الموظفين المنتمين إلى الفئة الثانية بحوالي (101) أي بنسبة (46,1%) حيث تأتي في المرتبة الأولى كأعلى نسبة ضمن الفئات الأربعة، وربما هذه الفئة تعتبر من الفئات التي تتمتع بالحيوية والنشاط من جهة والخبرة من جهة أخرى، أي تجمع بين نشاط الشباب وخبرة الكهول، أما عدد الموظفين في الفئة الثالثة بحوالي (94) أي بنسبة (42,9%) وجاءت في المرتبة الثانية من حيث عدد العمال المشكلين لمؤسسة موبيليس، والتقارب بين هذه الفئة والفئة السابقة يعزى لنفس الأسباب، والملاحظ أن هاتين الفئتين استحوذتا على عدد العمال بحيث كان مجموع عدد العمال فيهما حوال (195) عامل وبنسبة (89%)، في حين أخذت الفئتين الأول والرابعة حصة صغيرة جدا فكان عدد العمال في الأولى يقدر بحوال (16) عامل بنسبة (%) أما الفئة الرابعة فقد كان عدد العمال بحوالي أي بنسبة (%) فقط، وربما يعزى ذلك مجموعة من العوامل أهمها (الخبرة، والنشاط، وعمر المؤسسة).

فتفسير استحواد الفئة العمرية بين 30 و50 سنة على عدد العمال في المؤسسة ذلك لأن المؤسسة تحتاج في نشاطها إلى عمال أصحاب خبرة وهذا مالايتوفر في الفئة الأولى الأقل من 30 سنة، كما تحتاج إلى عمال نشطين وهذا مالايتوفر في الفئة الرابعة وهي فئة الأكثر من 50 سنة، فأصحاب هذه الفئة يقل نشاطهم وتقل انتاجيتهم على الرغم من خبرتهم الكبيرة، لكن يحتاج لهم المؤسسة في تهيئة الفئات الصغيرة في المؤسسة لضمان الاستمرار وكذا تحتاجهم المؤسسة للاستفادة من خبراتهم الطويلة.

وبالرجوع إلى عمر المؤسسة الذي لايتجاوز 25 سنة نستطيع اعطاء تفسير ثاني لقلّة العمال في فئة أكثر من (50) سنة، فلايمكن تصور مؤسسة فتية نوعا ما يكون غالبية عمالها شيوخ على الرغم من أنها لاينفى تواجد بعضهم في المؤسسة، أنظر الشكل (4.4).



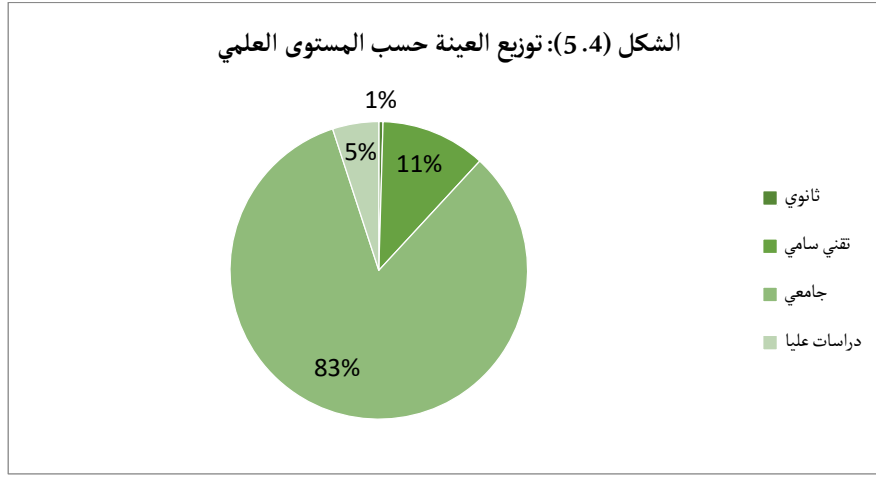
### 3.1.3. الخصائص حسب المستوى العلمي

تم تقسيم بيانات المستوى التعليمي إلى أربع فئات هي الأخرى (الثانوي، تقني سامي، جامعي، ودراسات عليا)، والملاحظ من بيانات الجدول أن المستوى الثانوي معدوم ويرجع إلى استبعادنا من عينة الدراسة أعوان الأمن والنظافة والسائقين، وهذا لأن إجاباتهم قد تخل بالدراسة، أما باقي الفئات فقد كانت نسب إجاباتها متفاوتة، حيث جاءت فئة الجامعيين في المرتبة الأولى بأعلى نسبة فقد شملت على (186) موظف من مجموع المستجوبين أي بنسبة (84,9%)، وهذه النسبة يمثلها كل من أصحاب شهادة الليسانس بشقيه (الكلاسيكي وLMD) وشهادة مهندس دولة، بالإضافة إلى شهادة الماستر (1 و2)، وهذه النتائج لاتحتاج إلى تفسير لأن مثل هذه المؤسسات تتطلب فئة المتعلمين.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت فئة أصحاب شهادة تقني سامي، حيث كان عدد العمال الذين يمثلون هذه الفئة يقدر بحوالي (25) موظف أي بنسبة (11,4%)، ويرجع احتلالها للمرتبة الثانية كون بعض المناصب لا تتطلب مستوى أكاديمي بقدر ماتحتاج إلى موظفين مهنيين مختصين وخاصة في الوكالات التقنية.

أما فئة أصحاب الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) فقد جات في المرتبة الثالثة بعدد عمال (08) وبنسبة لا تتجاوز (3,7%) من إجمالي حجم العينة، وحسب الاستفسارات والمقابلات التي قمنا بها، فإن ذلك يرجع إلى أن القطاع الجامعي (التعليم في الجامعة) يبقى هو القطاع الأكثر

جذبا لهذه الفئة، وقد انتقل الكثير من الموظفين السابقين المتحصلين على شهادة الدكتوراه إلى التعليم في الجامعة بدل من العمل في مؤسسة موبيليس، أما الفئة المتبقية التي لم تنتقل إلى خارج المؤسسة فيرجع إلى أن فرص التوظيف في الجامعة قلت ولم تستطع توفير مناصب كافية، لهذا فضل هؤلاء البقاء مادام لم تتاح لهم فرصة التوظيف، أما البقية فبقاؤهم في المؤسسة يرجع إلى قناعتهم بمنصبهم أو تطلعاتهم المستقبلية، أنظر الشكل (5.4).

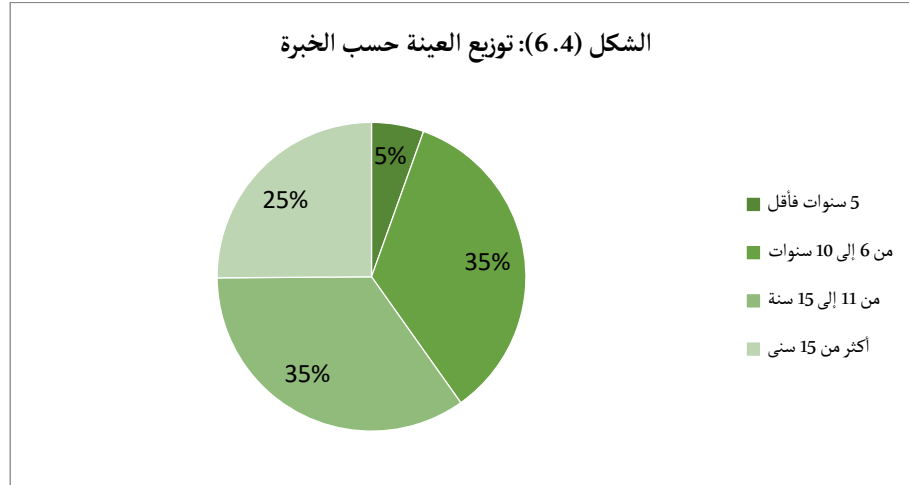


### 3.1.4. الخصائص حسب الخبرة

تلعب الخبرة دور مهم في أي منظمة كانت والأکید أن قطاع الاتصالات لا يخرج من هذه القاعدة، وفي هذه النقطة تم تقسيم العينة إلى أربع فئات، طول كل فئة خمسة (05) سنوات ماعدا الفئة الأخيرة فقد كان مجالها مفتوح، وهذه الفئات هي (فئة 05 سنوات فأقل من الخبرة، فئة خبرة بين (06 و10) سنوات، فئة خبرة بين (11 و15) سنة، وفئة أكثر من 16 سنة خبرة).

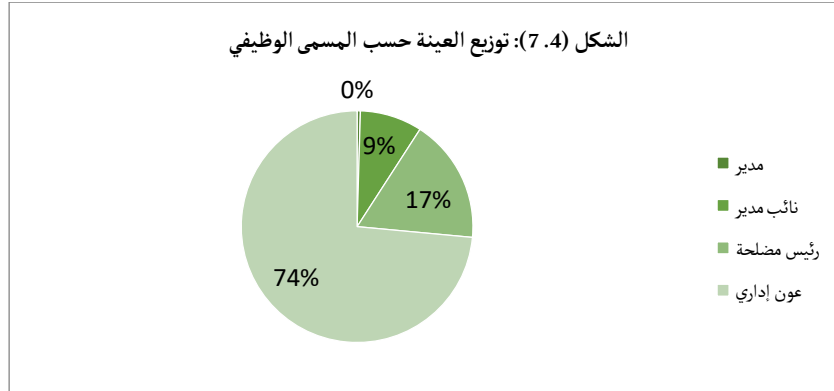
الملاحظ من الجدول أن الفئة الثانية والثالثة كانت بنفس عدد العمال (76) وبنفس النسبة (34,7%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة الرابعة (أصحاب 16 سنة خبرة فأكثر) بعدد موظفين قدره حوالي (55) وبنسبة (25,5%)، وفي الأخير جاءت الفئة الأولى والتي كانت فيها الخبرة خمس (05) سنوات فأقل بعدد موظفين (12) وبنسبة مئوية تقدر بـ (5,5%) فقط.

والملاحظ من الجدول أن أفراد العينة كانوا يتمتعون بخبرة مقبولة وهذا لدورها المهم في المؤسسة، كما يفسر اهتمام المؤسسة بإطاراتها من خلال المحافظة عليهم واستمرارهم فيها، أنظر الشكل (4.6).



### 3.1.5. الخصائص حسب المسمى الوظيفي

قد تم تقسيم هذه إلى اربع (04) فئات هي (مدير، نائب مدير أو رئيس وكالة، رئيس مصلحة، عود إداري)، والشيء المؤكد إدارياً أن الأعوان الإداريين يشكلون الغالبية في أي مؤسسة كانت، وصاحب صفة المدير أقلية، وهذا ما اتفقت معه اجابات افراد العينة، حيث كانت في المرتبة الأولى فئة الأعوان الإدارية بعدد موظفين يقدر بحوالي (163) أي بنسبة (74.3 %)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة المدراء بمدير واحد فقط بنسبة لات كاد تذكر، أما في المرتبة الثانية وبفارق كبير جدا فقد جاءت فئة رؤساء المصلحة بحوالي (35) موظف أي بنسبة (16 %) وفي المرتبة الثالثة فقد جاءت فئة نواب المدراء مع رؤساء الوكالات وبعدد (20) وبنسبة (9,1 %)، أنظر الشكل (4.7).



### 3.2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات رأس المال الفكري

بعد القيام بعرض إجابات أفراد العينة حول البيانات الشخصية والوظيفية وتحليلها، يتم في النقطة عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال الفكري، ومن المعلوم أن رأس المال الفكري تم تقسيمه في هذه الدراسة إلى ثلاث عناصر (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً، وبالتالي سيتم عرض وتحليل عبارات كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة.

وتم استخدام في هذا التحليل كل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وعلى أساسه يتم معرفة مستوى توفر العنصر أو العبارة المكونة له، وعلى أساسه يتم معرفة مدى تبني مؤسسة موبيليس أبعاد رأس المال الفكري، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة في برنامج SPSS وحساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري نستعرض نتائج ذلك على النحو التالي:

### 3.2.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال البشري

أول عنصر من العناصر المكونة لرأس المال الفكري نجد رأس المال البشري، وقد تم التعبير عنه بـ (20) عبارة، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.4):

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الجدول (4. 17): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال البشري

الرمز	العبرة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
x 1	تمتلك المؤسسة موظفين يتمتعون بمستوى وكفاءة عالية مقارنة بالمنافسين	1,027	3,93	5	مرتفعة
x 2	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوو المهارات والمعارف المتنوعة	1,071	3,81	11	مرتفعة
x 3	تحرص المؤسسة على إدراج موظفيها في الدورات التدريبية عند أول التحاق	1,010	3,92	6	مرتفعة
x 4	يحصل الموظفون على دورات تدريبية باستمرار	1,087	3,83	9	مرتفعة
x 5	المنظمة تقوم بإعداد ميزانية للبرامج التدريبية	,9250	4,05	1	مرتفعة
x 6	تحرص المؤسسة على الدورات التدريبية الفعالة والبرامج الجديدة	1,046	3,86	7	مرتفعة
x 7	المؤسسة تعتمد في الغالب على خبراء خارجيين في التكوين	1,234	3,22	20	متوسطة
x 8	في العادة الخبراء الخارجيين يقدمون مستويات أفضل من الداخليين	1,189	3,36	18	متوسطة
x 9	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	,9070	3,95	4	مرتفعة
x 10	تحقق المؤسسة أقصى استفادة من موظفيها عندما يعملون في شكل فريق	,9480	3,97	3	مرتفعة
x 11	الأجواء السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة مرضية	,9910	3,85	8	مرتفعة
x 12	يشارك الأفراد بآرائهم في فرق العمل المشتركة	,9550	3,79	14	مرتفعة
x 13	تسهل فرق العمل اندماج الموظفين الجدد في أماكن عملهم	1,032	3,82	10	مرتفعة
x 14	موظفو المؤسسة مبدعون (غالبًا ما يجلبون أفكارًا جديدة)	,991	3,81	12	مرتفعة
x 15	يفكر الموظفون قبل اتخاذ القرار	1,153	3,32	19	متوسطة
x 16	موظفو المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء	,9640	3,60	17	مرتفعة
x 17	غالبًا ما يكون موظفي المؤسسة متحمسين في عملهم	1,028	3,80	13	مرتفعة
x 18	تستثمر المؤسسة بشكل جيد في خبرة موظفيها من خلال التحفيز والترقيات	1,049	3,70	16	مرتفعة

x	ساعدت خبرات الموظفين في الكثير من الأحيان على حل مشاكل	9190	3,74	15	مرتفعة
19	المؤسسة				
x	يتعلم موظفي المؤسسة من التجارب السابقة	8240	4,00	2	مرتفعة
20					
	عنصر رأس المال البشري	628930	3,7664		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

بغض النظر عن باقي أشكال رأس المال الفكري، فإن رأس المال البشري يعتبر أهم هذه الأشكال على الإطلاق، وربما هذا الأمر الذي جعلنا نعطي له أهمية بالغة من خلال عدد العبارات المكونة له، وبالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول يمكن القول أن المتوسط الكلي لعبارات بعد رأس المال البشري بلغ (3,7664) وبانحراف معياري قدر بـ (0,6289) وهذا يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة مرتفعة حول بعد رأس المال البشري بصفة عامة في وكالات المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف.

وإذا أردنا تفصيل ذلك فإننا أمام خيارين، إما تفصيل ذلك كل عبارة على حدى، أو تفصيل ذلك حسب فروع هذا البعد، حيث يمكن تقسيمه -كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً- إلى خمسة (05) فروع هي (الأفراد ومعارف العاملين بعبارتين، البرامج والتدريب بـ 6 عبارات، فرق العمل بـ 5 عبارات، المهارات والقدرات بـ 4 عبارات، الخبرة بـ 3 عبارات).

بالرجوع إلى التفصيل الأول حسب العبارات، نجد أن العبارات العشرين المعبرة عن رأس المال البشري تراوحت دراجة الموافقة فيها بين المرتفعة والمتوسطة، وقد شكلت (17) عبارة كاملة درجة موافقة مرتفعة في حين شكلت باقي العبارات وهي ثلاثة (03) درجة موافقة متوسطة قريبة من المرتفعة.

وبشكل تفصيلا يمكن القول أن من ضمن العبارات العشرين المكونة لهذا البعد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الخامسة (x5) والخاصة بإعداد ميزانية للبرامج التدريبية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4,05)، حيث يرى غالبية المستجوبين أن مؤسسة موبيليس تقوم بإعداد ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية، وقد تلتها العبارة العشرين (20x) والخاصة بمدى استفادة موظفي المؤسسة من التجارب السابقة في حل المشكلات في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة

وبمتوسط حسابي يقدر بـ (4,00) أي أن هناك الكثير من حل المشاكل يعزى إلى خبرة الموظفين، أما المرتبة الثالثة فعادت إلى العبارة العاشرة (x10) بدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى بمتوسط حسابي (3,973) وانحراف معياري قدره (0)، وبالتالي فإن أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي يعطي نتائج أفضل.

في المرتبة الرابعة والخامسة والسادسة جاءت كل من العبارات (x9) (x1) (x3) على التوالي، بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3,945، 3,932، 3,918) وانحرافات (1,027، 1,01، 0,907) التوالي، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تشجع على العمل الجماعي، كما يعتقد المستجوبون أن موظفي المؤسسة يتمتعون بكفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، كما ان المؤسسة تحرص على إدراج موظفيها في الدورات التدريبية عند أول التحاق، وكل هذه الأمور ليست غريبة عن مؤسسة بحجم مؤسسة موبيليس.

في المراتب المتوسطة نجد العبارات (x6، x11، x4، x13، x2، x14) على التوالي، وجاءت هذه العبارات هي الأخرى بدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي فحسب أراد أفراد العينة يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تحرص على إدراج الموظفين في الدورات التدريبية الفعالة والبرامج الناجحة حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3,858)، كما ان الأجواء السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة مرضية أين حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3,849)، وكذا هناك استمرارية في تقديم الدورات التدريبية وقد حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3,826)، كما أن الموظفين داخل المؤسسة على استعداد بالترحيب بالأعضاء الجدد وبمتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3,822)، كما أن مؤسسة موبيليس تعمل على الاحتفاظ بالموظفين ذوو المهارات والمعارف المتنوعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,808)، وحسب آراء المستجوبون أن أفراد المؤسسة مبدعون وأصحاب أفكار ابداعية، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3,808).

نجد في المراتب الثلاثة الأخيرة نجد العبارات (x8، x15، x7) وبدرجات موافقة متوسطة، فالعبارة (x8) جاءت في المرتبة (18) بمتوسط حسابي (3,356) وانحراف معياري (1,192)،



وعليه فإن أفراد العينة لا يرون بالضرورة أن الخبراء الأجانب يقدمون مستويات أفضل مقارنة بالداخليين، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت العبارة (x15) بمتوسط حسابي (3,324) وانحراف معياري (1,153)، والاجابات لم نجد لها تفسير منطقي، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (x7) بمتوسط حسابي (3,224) وانحراف معياري (1,234)، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة موبيليس لاتعتمد بشكل كبير في التكوين على الخبراء الأجانب.

### 3. 2. 2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال الهيكلي

ثاني عنصر من العناصر المكونة لرأس المال الفكري نجد رأس المال الهيكلي، وقد تم التعبير عنه بـ (18) عبارة، مرتبة في أربع مجموعات ( الابتكارات والملكية الفكرية بـ 7 عبارات، الهيكل والوسائل بـ 4 عبارات، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بـ 4 عبارات، العمليات الإدارية بـ 3 عبارات)، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج (spss) وبعد الحسابات كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4. 18):

الجدول (4. 18): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
x 21	تدعم المؤسسة تطوير الأفكار الجديدة من أي فرد داخل المؤسسة	,9920	3,75	11	مرتفع
x 22	نتائج الابتكار في المؤسسة مرضية	1,094	3,51	15	مرتفع
x 23	لدى المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية ملكيتها الفكرية	1,041	3,74	12	مرتفع
x 24	تحوز المؤسسة على مراكز بحث مستقلة	1,169	3,35	18	متوسط
x 25	تقوم المؤسسة بتعاقدات مع مراكز بحث وتطوير موثوقة	1,172	3,16	17	متوسط
x 26	لدى المؤسسة منتجات تم تطويرها على مستوى مخابرها ومراكزها البحثية	1,298	3,29	16	متوسط
x 27	لدى المؤسسة قدرة على حماية أسرارها التجارية وأساليبها الفنية الخاصة	,8460	3,99	6	مرتفع
x 28	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة	1,022	3,68	14	مرتفع
x	يسهل الهيكل الإداري بالمنظمة عملية اتخاذ القرارات	,8750	3,84	8	مرتفع

29	x	الهيكل الوظيفي بالمنظمة يساعد عملية الابتكار في المؤسسة	1,097	3,70	13	مرتفع
30	x	تسعى المؤسسة لاقتناء الأجهزة والتقنيات الالكترونية والتكنولوجيا المتطورة	,9890	3,83	9	مرتفع
31	x	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات لكافة الأنشطة	,7720	4,00	5	مرتفع
32	x	تقوم المؤسسة على تحديث قاعدة البيانات الخاصة بها باستمرار	,8180	4,01	4	مرتفع
33	x	يتم توظيف المعلومات التي تحوزها المؤسسة بالطريقة الصحيحة	,8520	3,91	7	مرتفع
34	x	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	,9480	3,81	10	مرتفع
35	x	تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم عملياتها الإدارية بشكل مستمر	,7820	4,05	2	مرتفع
36	x	تستفيد المؤسسة من الأخطاء الإدارية السابقة	,7100	4,01	3	مرتفع
37	x	تقارن المؤسسة أداء عملياتها الإدارية مع المنظمات الأخرى	,7580	4,09	1	مرتفع
38		<b>عنصر رأس المال الهيكلي</b>	,5960	3,7623		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

وبالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (4. 18) يمكن القول أن المتوسط الكلي لعبارات بعد رأس المال الهيكلي بلغ (0,602) وبانحراف معياري قدر بـ (0,596) وهذا يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة مرتفعة حول بعد رأس المال الهيكلي بصفة عامة في مختلف الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف.

بعد رأس المال الهيكلي مكون من (18) عبارة كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً، وقد جاءت درجة الموافقة للإجابة على العبارات المكونة له بين درجة موافقة مرتفعة - بـ (15) عبارة - ودرجة موافقة متوسطة وقدرت عبارات ذلك بثلاث عبارات فقط.

حيث نجد في المرتبة الأولى العبارة الأخيرة (x38) بمتوسط حسابي (4,09) وانحرافي معياري (0,758) ودرجة موافقة مرتفعة، بالتالي فحسب آراء أفراد مؤسسة موبيليس فإنها تقوم بتقييم أدائها مقارنة بباقي المنافسين سعياً منها للتطور والاستمرار، وفي المرتبة الثانية جاءت

العبارة (x36) بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,782) ودرجة موافقة مرتفعة، ويعني ذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة وتقييم عملياتها الإدارية باستمرار، أما في المرتبة الثالثة فجاءت العبارة (x37) بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,710) وهذا يدل على أن الأفراد يرون أن منظماتهم تستفيد من الأخطاء السابقة، وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة (x33) بمتوسط حسابي (4,01) وانحرافي معياري قدر بـ (0,818) ودرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن المنظمة تقوم على تحديث قاعدة البيانات الخاصة بها باستمرار، وجاءت العبارة (12) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,772) وبدرجة موافقة مرتفعة والذي يعني أن مؤسسة موبيليس تحوي على قاعدة بيانات عن كافة نشاطاتها.

في المراتب (7،6،8،9،10) جاءت العبارات (x 27، x 34، x 29، x 31، x 35) على التوالي وجاءت كلها بدرجات موافقة مرتفعة وبمتوسطات حسابية متقاربة كانت على التوالي (3,99، 3,91، 3,84، 3,83، 3,81) وانحرافات معيارية (0,8460، 0,852، 0,8750، 0,989، 0,948)، وعليه يمكن القول أن أفراد المنظمة يرى غالبتهم أن المنظمة لديها القدرة على حماية أسرارها التجارية وأساليبها الفنية، كما أنها تقوم بتوظيف المعلومات التي تحوزها بالطريقة الصحيحة، كما أن يرون أن الهيكل الإداري في المنظمة يسهل عملية اتخاذ القرار، والمنظمة تسعى دوماً لاقتناء الأجهزة والتقنيات التكنولوجية المتطورة لمسايرة الوضع، كما أن المنظمة تشجع على تبادل المعرفة بين موظفيها.

في المراتب الثلاثة الأخيرة نجد العبارات (2، 4، 6) على التوالي، وجاءت كلها بدرجات متوسطة، ففي المرتبة السادسة عشر نجد العبارة الثانية (x 22) بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (1,094) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يرون أن نتائج الابتكار ينظرها عمل أكثر، وفي المرتبة ماقبل الأخيرة نجد العبارة الرابعة (x24) بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (1,169) وبالتالي فهم يرون أن مراكز البحث المستقلة غير مرضية، أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة السادسة (x26) بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف

معياري (1,298) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن افراد العينة أن المؤسسة لاتقوم بابتكار منتجات وتطويرها على مستوى مخابرها بالقدر الكافي.

### 3.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات عنصر رأس المال الزبوني

يعتبر رأس المال الزبوني العنصر الثالث والأخير المكون لرأس المال الفكري حيث تم التعبير عنه بعشرة (10) عبارات، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4. 19):

الجدول (4. 19): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الزبوني

الرقم	العبرة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
x 39	تقوم المؤسسة بدراسة مدى رضا الزبائن باستمرار	,7680	4,11	1	مرتفع
x 40	هناك تحسن في الحصة السوقية باستمرار	1,036	3,90	9	مرتفع
x 41	المؤسسة على ثقة من أن عملائنا سيستمررون في شراء منتجاتنا	,9490	3,91	8	مرتفع
x 42	لدى المؤسسة القدرة على اكتساب عملاء جدد في كل مرة	,8150	4,03	2	مرتفع
x 43	تسعى المؤسسة لإقامة علاقات شراكة مع شركات أخرى	,9440	3,94	6	مرتفع
x 44	تهتم المؤسسة بإقامة شراكات وتحالفات مع الشركات الأخرى التي من شأنها خلق قيمة إضافية للمنظمة	1,025	3,87	10	مرتفع
x 45	تقوم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية من أجل الحفاظ على حصتها في السوق	,8380	4,00	4	مرتفع
x 46	لدى المؤسسة قاعدة بيانات شاملة حول مورديها	,8260	3,97	5	مرتفع
x 47	تلتزم المؤسسة بالتزاماتها وواجباتها المالية اتجاه مورديها في الوقت المناسب	,8910	4,02	3	مرتفع
x 48	تسعى المؤسسة لدراسة انشغالات وشكاوي الموردين وتقوم بحلها في وقتها	,9010	3,93	7	مرتفع
	<b>عنصر رأس الزبوني</b>	,6420	3,96		مرتفع
	<b>المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS</b>				

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعده رأس المال الزبوني، حيث يتشكل هذا البعد من ثلاثة (3) عناصر وعشرة (10) عبارات، وبالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول (4.19) يمكن القول أن المتوسط الكلي لعبارات بعد رأس المال الزبوني بلغ (3,96) وبانحراف معياري قدر بـ (0,642) وهذا يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة مرتفعة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف.

بشكل أكثر تفصيلاً يمكن القول أن من ضمن عشر عبارات المعبرة عن رأس المال الزبوني لأنها جاءت كلها بدرجة موافقة مرتفعة، فبالنسبة للمراتب الثلاثة الأولى جاءت العبارة الأولى (x39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,11) وبانحراف معياري (0,768) مع درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد المنظمة يعتقدون بشكل كبير أن المنظمة تولي أهمية لرضا الزبون من خلال القيام بدراسة ذلك باستمرار، أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة الرابعة (x42) بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,815) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن موظفو المنظمة يعتقدون أن مؤسستهم لها القدرة على اكتساب زبائن جدد، أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة التاسعة (x47) بمتوسط حسابي (4,02) وبانحراف معياري (0,891) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن المنظمة ملتزمة بواجباتها المالية اتجاه مورديها.

في المراتب الخمسة الوسطة نجد في المرتبة الرابعة (4) العبارة السابعة (x45) بمتوسط حسابي (4,00) وبانحراف معياري (0,838) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يعني أن المنظمة تقوم بدراسة السوق والمنافسين من أجل الحفاظ على حصتها السوقية أو الزيادة فيها، أما في المرتبة الخامسة فجاءت العبارة الثامنة (x46) بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,826) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن المنظمة تقوم بإعداد قاعدة بيانات عن مورديها، أما في المرتبة السادسة نجد العبارة الخامسة (x43) بمتوسط حسابي (3,94) وبانحراف معياري (0,944) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى وهذا يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى إقامة شركات مع شركات أخرى، أما في المرتبة السابعة جاءت العبارة العاشرة (x48) بمتوسط حسابي

(3,93) و بانحراف معياري (0,901) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن للمنظمة أذان صاغية إلى شكاوى مورديها ومستعدة لحلها في أي وقت وبالتالي فهي تهتم بحقوق الموردين.

أما في المراتب الثلاثة الأخيرة فجاءت المرتبة الثامنة (8) جاءت العبارة الثالثة (x41) بمتوسط حسابي (3,91) و بانحراف معياري (0,949) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى وهذا يدل على أن المنظمة تثق في منتجاتها ويظهر ذلك في ثقتها في عملائها وإمكانية استمرارهم في شراء منتجاتها، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة الثانية (x40) بمتوسط حسابي (3,90) و بانحراف معياري (1,036) وبدرجة موافقة مرتفعة ومعنى ذلك أن الحصة السوقية للمنظمة في تحسن مستمر، أما في المرتبة الأخيرة فنجد العبارة السادسة (x44) بمتوسط حسابي (3,87) و بانحراف معياري (1,025) وبدرجة موافقة مرتفعة ومعنى ذلك أن مؤسسة موبيليس حريصة على القيام بشركات تستطيع أن تعطي قيمة إضافية للمؤسسة.

### 3. 2. 4. خلاصة عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مكونات رأس المال الفكري

من خلال النتائج السابقة يمكن القيام بمقارنة بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، فقد جاءت المكونات الثلاثة بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على مؤسسة موبيليس تعتني بتكوين رأس المال الفكري، وقد جاء في الرتبة الأولى رأس المال الزبوني بمتوسط حسابي (3,967) و انحراف معياري (6,420)، أما في المرتبة الثانية فقد جاء رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3,766) و انحراف معياري (6,28)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (3,762) و بانحراف معياري (5,960)، والنتائج مبينة في الجدول (4. 20).

الجدول (4. 20): ترتيب مكونات رأس المال الفكري حسب درجة الموافقة

مكونات رأس المال الفكري	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة الموافقة
• رأس المال الزبوني	,6420	3,967	الأولى	مرتفع
• رأس المال البشري	,6280	3,766	الثانية	مرتفع
• رأس المال الهيكلي	,5960	3,762	الثالثة	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

### 3.3. عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول عبارات المنظمة المتعلمة

حسب الدراسة النظرية فإن أبعاد المنظمة المتعلمة سبعة وفق الدراسة المعتمدة في هذا البحث والمتمثلة في كل من (بعد التعليم المستمر، بعد الحوار بين أفراد المنظمة، بعد العمل الجماعي، بعد، بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي، بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم) وفي هذه النقطة سيتم التطرق إلى قياس أبعاد المنظمة المتعلمة، قبل عملية القياس نحاول إثبات مدى توفرها من عدمه، وباستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم قياس هذه الأبعاد من خلال حساب المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة لكل بعد من الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة لمؤسسة موبيليس حسب إجابات أفراد هذه المنظمة لناحية الشلف (الشلف، تيارت، عين الدفلى، المدية، الجلفة، غليزان، تسميلت)، وكننتيجة أولية توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بشكل مرتفع في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية لناحية الشلف، والنتائج التفصيلية لقياس هذه الأبعاد كانت كمايلي:

### 3.3.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التعليم المستمر

يعتبر هذا البعد من أهم أبعاد المنظمة المتعلمة، فلايمكن التكلم عن منظمة متعلمة مالم تهتم بالتعلم، وربما يمكن اعتبار بعد التعليم المستمر من أهم الأبعاد المعبرة عن التعلم في المنظمة المتعلمة، والذي يجب على المنظمة الاهتمام به خصوصا في ظروف العولمة والانفتاح الاقتصادي، وهو يقيس مدى اهتمام المنظمة بالتعليم وكذا نوعية التعليم فيها والفئات المستفيدة من الدورات التعليمية، والانفتاح على العالم الخارجي والبيئة الحالية التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والتقنيات العالية والمتغيرة باستمرار، أين يتطلب من المنظمة استمرارية التعليم لأفرادها من خلال الدورات التدريبية والتعليمية سواء الداخلية أو الخارجية لضمان مواكبة التطورات الحاصلة في السوق، خصوصا وأن قطاع الهاتف النقال والاتصالات من أكبر القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، وفي نفس الوقت يعتبر هذا النوع من التكنولوجيا سريع الإهلاك مقارنة بباقي القطاعات الأخرى، وإلا فإنها ستفقد حصتها ومكانتها في السوق، وقد تم التعبير عن هذا البعد بستة (6) عبارات وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4. 21).

الجدول (4. 21): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد التعلم المستمر

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 1	توفر المؤسسة فرص تعلم لكل الموظفين بمختلف رتبهم	1,027	3,81	1	مرتفع
y 2	يناقش الأفراد الأخطاء التنظيمية للتعلم منها	1,052	3,75	2	مرتفع
y 3	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم	1,027	3,72	3	مرتفع
y 4	توفر المؤسسة الوقت الكافي والدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم	1,029	3,71	4	مرتفع
y 5	يتم مكافئة الأفراد الذين يقبلون على التعلم	1,296	3,19	6	متوسط
y 6	يشعر الموظف أنه معارفه تتجدد باستمرار	1,136	3,58	5	مرتفع
	بعد التعليم المستمر	,8840	3,6263		مرتفع
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS					

### التحليل

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج إجابات أفراد العينة الخاص ببعد التعلم المستمر، يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,6263) وبانحراف معياري قدر بـ (0,884) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة.

بشكل أكثر تفصيلاً يمكن القول أن من ضمن الست عبارات المعبرة على بعد التعليم المستمر جاءت واحد فقط منها بدرجة موافقة متوسطة أما الباقي فقد جاءت كلها بدرجة مرتفعة.



حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى (y1) بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري قدر (1,027) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس توفر فرص تعلم متكافئة لكل موظفيها وهذا مؤشر جيد على أن المؤسسة في الطريق الصحيح، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الثانية (Y2) بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,052) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن مؤسسة موبيليس تفتح باب المناقشة بين الأفراد للتعلم من الأخطاء وهذا شيء إيجابي في المؤسسة ويساعد بشكل كبير المؤسسة على التعلم والتقدم، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثالثة (Y3) بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (1,027) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن الأفراد تقوم بدراسة مسبقة عن ما يحتاجونه من مهارات لمزاولة مهامهم المستقبلية وهذا يعني أن المؤسسة تدرس جيدا ماتحتاجة من مهارات قبل القيام بعملية التدريب والتعليم وهذا قد يسمح للمؤسسة التحكم الجيد في التكاليف والوقت مستقبلا، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الرابعة (Y4) بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,029) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يدل على ان المؤسسة مهتمة بعملية التعليم المستمر وذلك تشجيع أفرادها على التعلم من خلال توفير الدعم المالي والوقت الكافي لهذا العملية، وهذا مؤشر جد إيجابي نحو ضمان تعلم مستمر للأفراد وبالتالي للمنظمة، أما في المرتبة الخامسة ما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة السادسة (Y6) بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (1,136) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعني هذا أن الفرد يشعر أن هناك إضافة جديدة لمعارفه باستمرار سواء من خلال التدريبات التي يقوم بها أو من خلال تجاربه اليومية، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت العبارة الخامسة (Y5) بمتوسط حسابي (3,19) وانحراف معياري (1,296) لكن بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أنها لا توجد مكافئات أو تحفيزات على التعلم.

### 3.3.2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحوار بين أفراد المنظمة

يقيس هذا البعد مدى توافر بيئة شفافة للحوار بين أفراد المنظمة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية أو مستواهم التعليمي أو حتى خلفيتهم الثقافية والدينية، وقد تم التعبير عنه بخمس عبارات كمام توضيح ذلك سابقاً، وبعد تفرغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4. 22).

الجدول (4. 22): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحوار

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 7	تشجع قيادات المؤسسة على النقد البناء من مختلف الموظفين وحماية أصحاب الآراء المخالفة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية	1,060	3,32	5	مرتفع
y 8	يتم السماح للأفراد بطرح حلولهم للمشاكل بكل شفافية	1,034	3,75	3	مرتفع
y 9	تبرمج قيادات المؤسسة لقاءات بينهم وبين مختلف الموظفين لطرح المشاكل وتقديم الحلول	0,845	3,90	1	مرتفع
y 10	يستفسر الأفراد عن آراء الآخرين قبل طرح وجهات نظرهم	0,821	3,71	4	مرتفع
y 11	يهتم الأفراد ببناء الثقة فيما بينهم	1,058	3,81	2	مرتفع
	بعد الحوار بين أفراد المنظمة	0,757	3,6968		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

### التحليل

من الجدول يمكن استعراض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة الخاص ببعد الحوار بين أفراد المنظمة، يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,73) وبانحراف معياري قدر بـ (0,757) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة.

بشكل مفصل يمكن القول أن من ضمن الخمس عبارات المعبرة على البعد جاءت أربع عبارات بدرجة موافقة مرتفعة وعبارة واحدة فقط بدرجة موافقة متوسطة وهذا شيء جيد بالنسبة للمؤسسة.

ومن ضمن العبارات الخمس المعبرة عن هذا البعد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثالثة (y9) بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري قدر (0,845) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن قيادات مؤسسة موبيليس تبرمج لقاءات بينهم وبين مختلف الموظفين لطرح المشاكل وتقديم الحلول وهذا من شأنه أن يساعد على إذابة الجليد بين مختلف موظفي المؤسسة من جهة وبين

الموظفين والقيادات من جهة أخرى كما يساعد على السماع للمشاكل المطروحة في وقتها وتقديم الحلول اللازمة لذلك أو البحث عنها، وهذا مؤشر جيد جداً، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الخامسة (y11) بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (1,058) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن أفراد المنظمة يولون أهمية لبناء الثقة بينهم وهذا قد يساعد على العمل الجماعي، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثانية (y8) بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,034) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن المنظمة تعمل بشفافية إلى حد ما في طرح المشكلات وفي تقديم الحلول وهذا مؤشر جد إيجابي في تبني الحوار بين الأفراد، فحل المشكل بشفافية يساعد الأفراد التعبير عن إبداعاتهم وهذا ماسينعكس بشكل عام على إنتاجية الفرد والمؤسسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الرابعة (y10) بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0,821) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يدل على انفراد المؤسسة مهتمون بأراء الجماعة قبل طرح وجهات نظرهم، والأكد أن ذلك يشجع على عدم احتكار وجهات النظر، وهذا يدل على وجود حوار بناء بين أفراد المنظمة، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاءت العبارة الأولى (y7) بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري (1,060) لكن بدرجة موافقة متوسطة، ويعني هذا أن قيادات المؤسسة مطالبة بالعمل أكثر على التشجيع على النقد البناء من مختلف الموظفين وحماية أصحاب الآراء المخالفة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية، ويبدو أن هذه النتيجة متعارضة نوعاً ما مع باقي إجابات أفراد العينة في باقي العبارات المكونة لهذا البعد لكن بالتدقيق أكثر نجدها لا تبتعد كثيراً وهي على حافة المجال بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

### 3.3.3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد العمل الجماعي

هذا البعد يقصد به العمل في شكل فرق ومجموعات، والأكد أن هذه المجموعات تحدد لنفسها الخطة العامة والأهداف والوقت المناسب، وقد تم التعبير عنه بستة (6) عبارات، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4.23).

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الجدول (4. 23): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 12	يتم المساواة في التعامل بين أفراد المجموعة بغض النظر عن الاختلافات الفردية بينهم (الوظيفة، الاختلافات الثقافية)	1,193	3,45	5	مرتفع
y 13	تشجع إدارة المؤسسة الأفراد على العمل الجماعي	1,059	3,80	1	مرتفع
y 14	تتمتع المجموعات وفرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها وفي إنجاز العمل	1,045	3,70	3	مرتفع
y 15	يتم مراجعة أفكار وطريقة تفكير فريق العمل نتيجة النقاشات بين أفرادها	,9850	3,74	2	مرتفع
y 16	تؤخذ توصيات فريق العمل بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة	1,053	3,65	4	مرتفع
y 17	يتم مكافأة فرق العمل على مجهوداتهم وعملهم كفريق عمل	1,346	3,34	6	متوسط
	بعد العمل الجماعي	,8980	3,61		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

### التحليل

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعيد العمل الجماعي، وعليه يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,61) وكان الانحراف معياري (,8980)، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة مقارنة بباقي أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة.

وكتفصيل أكثر يمكن القول أن من ضمن الست عبارات المعبرة على بعد العمل الجماعي جاءت عبارة واحدة فقط منها بدرجة موافقة متوسطة أما الباقي فجاءت كلها بدرجة مرتفعة.

فكانت في المرتبة الأولى العبارة الثانية (y13) بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري قدر (1,059) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تشجع الأفراد على العمل في شكل فرق ومجموعات، وربما هذه العبارة تعتبر أكثر عبارة معبرة عن هذا البعد وبالتالي فيمكن القول أن هذا أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الرابعة (y15) بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,985) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن مؤسسة موبيليس تراجع أفكارها وطريقة عملها وخططها نتيجة النقاشات والحوارات التي يقوم بها أفرادها سواء الأفراد فيما بينهم أو الحوارات بين الأفراد والقيادات، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، وتدعم نتائج هذه العبارات بعض العبارات في الأبعاد السابقة أين وجدنا أن المؤسسة تفتح

باب المناقشة بين الأفراد للتعلم من الأخطاء وبالأخص العبارة الثانية في بعد التعليم المستمر، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثالثة (y14) بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (1,045) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن المجموعات وفرق العمل في المؤسسة تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها وفي إنجاز العمل، ويعني هذا أن هناك سلاسة عند قيادات المؤسسة في تسيير العمل بشكل عام ويظهر ذلك في إجابات الأفراد على هذه العبارة من خلال الحرية الممنوحة من قبل القيادات للمجموعات وفرق العمل في العمل بالطريقة التي تراها هذه الأخيرة مناسبة لأفراد المجموعة مادام أن الإنتاجية مرتفعة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الخامسة (y 16) بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,053) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يدل على أن قيادات المؤسسة تأخذ بتوصيات فريق العمل بعين الاعتبار، وهذا من شأنه تشجيع فرق العمل والمجموعات على العمل أكثر والابداع مادام هناك إدارة وقيادة تستمع وتتصت، أما في المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة الأولى (y 12) بمتوسط حسابي (3,45) وانحراف معياري (1,193) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعني هذا أن المؤسسة تراعي المساواة والعدالة في التعامل بين أفراد المجموعة بغض النظر عن الاختلافات الفردية بينهم (الوظيفة، الاختلافات الثقافية)، هذه المساواة والعدالة تخلق جو محفز للعامل للعمل بأقصى طاقاته والأكد أن مثل هذا الجو يكرس مبدأ الشفافية في الترقيات أو في العقوبات إن وجدت، وهذا يظهر في إجابات أفراد العينة، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت العبارة السادسة (y 17) بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,346) لكن بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أنها لا توجد مكافئات أو تحفيزات خاصة على العمل الجماعي بالشكل المرضي، وربما يوجد هذه التحفيزات لكن بشكل غير مادي أو لا يستفيد منها الجميع لهذا كانت درجة موافقة أفراد العينة متوسطة.

### 3.3.4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤيا المشتركة

أو مايسمى ببعد التمكين حيث يسمح الافراد المشاركة في صياغه وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزيه على عمليه التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت لهم، وقد تم التعبير عنه بسبعة (7) عبارات، وبعد تفرغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4. 24).

الجدول (4. 24): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد التمكين

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 18	تسمح المؤسسة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	1,263	3,27	7	متوسط
y 19	تشجع المؤسسة الموظفين للمساهمة في اثناء رؤيتها الاستراتيجية	,9590	3,60	5	مرتفع
y 20	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة	1,212	3,28	6	متوسط
y 21	تمكن المؤسسة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	1,065	3,66	4	مرتفع
y 22	تعطي قيادة المؤسسة الفرصة للموظفين لتحمل مسؤولية أعمالهم التي يقومون بها	1,048	3,68	3	مرتفع
y 23	تشارك قيادة المؤسسة في شرح القوانين واللوائح المنظمة للعمل للموظفين	,8680	3,89	1	مرتفع
y 24	يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة	,8950	3,75	2	مرتفع
	بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤيا المشتركة	,7960	3,5910		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

### التحليل

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤيا المشتركة، يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,591) وبانحراف معياري قدر بـ (,7960) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة مقارنة بباقي الأبعاد.

بشكل تفصيلاً يمكن القول أن من ضمن العبارات السبع المعبرة على هذا البعد جاءت عبارتين منها بدرجة موافقة متوسطة أما باقي العبارات الخمس فقد جاءت كلها بدرجة مرتفعة.

أما في المرتبة الأولى العبارة السادسة (23 y) بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري قدر (8680,) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن قيادات مؤسسة موبيليس تشارك في شرح القوانين واللوائح المنظمة للعمل للموظفين، وهذا حتى يتم تجنب الوقوع في الأخطاء وتكريس الشفافية في المؤسسة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة السابعة (24 y) بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,895) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن الموظفون يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة، وبالتالي هناك سلاسة في انتقال المعلومات بين أفراد المؤسسة وهذا من شأنه تسهيل العمل وعملية اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الخامسة (22 y) بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,048) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن قيادة المؤسسة تعطي الفرصة للموظفين لتحمل مسؤولية أعمالهم التي يقومون بها، وبالتالي يمكن القول أن مثل هذه الأمور تحفز الموظف على البحث عن أفضل الحلول للوصول إلى الهدف المطلوب وتساعد الموظف على الاشتغال بكل طاقاته، وتحمل المسؤوليات يقضي على الاتكالية التي قد تنشأ في بعض المؤسسات الاشتراكية، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الرابعة (21 y) بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (1,065) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يدل على أن المؤسسة تمكن المؤسسة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم، أي أنها توفر لهم ما يحتاجونه من موارد لإتمام أعمالهم على أحسن وجه وهذا مؤشر جد إيجابي وبالتالي مثل الأشياء تضع الموظف في الأمر الواقع وعدم التحجج بانعدام الموارد، أما في المرتبة الخامسة ما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة الثانية (19 y) بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,959) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعني هذا أن المؤسسة تشجع الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية، وبالتالي فالمؤسسة مستمع جيد لآراء الموظفين وانشغالاتهم، ومثل هذه الأمور تعزز من درجة انتماء الفرد إلى مؤسسته وتحفزه على العمل أكثر وتقديم الحلول للمشاكل المطروحة، أما في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة الثالثة (20 y) بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري

(1,212) لكن بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة تدعم الموظفين ذوي المبادرات البناءة لكنها ليست بالقدر الكافي، وكقراءة أخرى يمكن القول أن البعض يحس أن لديه أفكار لكن المؤسسة لاتأخذها بعين الاعتبار في حين يرى البعض الآخر أن المؤسسة توفر له البيئة المناسبة لطرح أفكاره، وبالتالي يمكن القول أن هناك فئة تحس أن لديها أفكار لكن مهمشة، ولهذا فعلى المؤسسة الاستماع أكثر لكل الموظفين، أما في المرتبة السابعة والأخيرة فقد جاءت العبارة الأولى (y18) بمتوسط حسابي (3,27) وانحراف معياري (1,263) أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة لاتعطي للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل بالقدر الكافي، أي أنها تفرض عليهم طريقة عمل معينة في مهام وتفتح المجال للموظف في اختيار الطريقة المناسبة في مهام أخرى، أو يمكن القول أن هناك موظفين لهم حرية اختيار طريقة العمل وربما هذا يخص القيادات ورؤساء الفرق والمجموعات والنواب وبقية الموظفين ملزمون بطريقة العمل التي تحددها القيادة، وربما هذا شيء منطقي.

### 3.3.5. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعليم

هذا البعد يعبر عن مدى سماح المؤسسة للقيادات والأفراد لمشاركة الأفكار والمعرفة والتعلم، وعن مدى وجود الاتصال والحوار بين مختلف القيادات والموظفين داخل المؤسسة، وقد تم التعبير عنه بستة (6) عبارات، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4. 25).

الجدول (4. 25): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد أنظمة مشاركة المعرفة

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
25 y	تهتم المؤسسة بالمبادرات الفردية	1,099	3,73	1	مرتفع
26 y	تتيح المؤسسة خيارات متعددة لأداء مهام العمل المطلوبة	1,235	3,33	6	متوسط
27 y	تتنوع وسائل الاتصال بين قيادات المؤسسة وباقي الموظفين	1,045	3,68	4	مرتفع
28 y	تعمل المؤسسة على تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف العاملين	1,039	3,68	3	مرتفع
29 y	تهتم المؤسسة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤيا المشتركة	1,049	3,70	2	مرتفع
30 y	توفر المؤسسة الدعم للعاملين لاتخاذ القرارات ذات المخاطر المحسوبة	1,114	3,49	5	مرتفع



بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم  
 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS  
 3,60 ,8250 مرتفع

## التحليل

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعده الاتصال والتواصل ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة هذا البعد بلغ (3,60) وانحراف معياري قدر بـ (0,8250) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة.

وتفصيل ذلك يمكن القول أن من ضمن العبارات الستة المعبرة على هذا البعد، جاءت واحد فقط منها بدرجة موافقة متوسطة أما الباقي فقد جاءت كلها بدرجة مرتفعة.

في المرتبة الأولى جاءت العبارة الأولى (y25) بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري قدره (1,099) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تهتم بالمبادرات الفردية، وهذا الأمر تؤكد بعض الإجابات على بعض العبارات السابقة، وبالتالي يعتبر هذا الأمر شيء إيجابي للتطور والابداع والاستمرار، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الخامسة (y29) بمتوسط حسابي (3,7) وانحراف معياري (1,049) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن مؤسسة موبيليس تهتم المؤسسة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤيا المشتركة للمؤسسة هذا يدعم الإجابات على العبارة السابقة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الرابعة (y28) بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,039) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن المؤسسة تسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين مختلف العاملين، وهذا من شأنه أن يسهل العمل، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الثالثة (y27) بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (1,045) وبدرجة موافقة مرتفعة هي الأخرى، مما يدل على ان المؤسسة تتنوع وسائل الاتصال بين قيادات المؤسسة وباقي الموظفين، وبالتالي فهناك قنوات اتصال كافية بين مختلف الموظفين على حسب رتبهم، وهذا الأمر يساعد على إيصال الأفكار من وإلى الموظفين والقيادات، وكذا

طرح المشاكل سواء الخاصة بالعمل في حد ذاته أو المشاكل الادارية التي قد تواجه أي موظف في المؤسسة، وهذا أمر جد إيجابي في المؤسسة، أما في المرتبة الخامسة ماقبل الأخيرة فقد جاءت العبارة السادسة (y30) بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (1,114) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويعني هذا أن المؤسسة توفر الدعم للعاملين لاتخاذ القرارات ذات المخاطر المحسوبة، وبالتالي القيادات تشجع المبادرات وتحمي أصحابها وتتحمل مخاطرها في حالة الخطر في الاجتهاد، والأکید أن مثل هذا الأمر يساعد الابداع والحرية في العمل، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت العبارة الثانية (y26) بمتوسط حسابي (3,33) وانحراف معياري (1,235) لكن بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لا تتيح بالقدر الكافي الخيارات المتعددة لأداء مهام العمل المطلوبة، أو ربما تتيح لفئة خاصة دون غيرها من الفئات الأخرى، وربما هذا يرجع أن العمل يجب أن يكون في شكل مجموعات أو أنه مترابط وبالتالي من الصعب اعطاء الخيارات للعمال للقيام بالمهام المطلوبة.

### 3.3.6. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية

هذا البعد يهدف إلى ربط المنظمة بأبعاد البيئة الخارجية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد، واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، وبالبيئة ثم الجو الأسري للموظف كما تضم الموردین والعملاء وحتى المنافسين، وقد تم التعبير عنه بستة (6) عبارات، وبعد تفرغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4.26).

الجدول (4.26): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد البيئة الخارجية

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 31	ترتبط قيادات المؤسسة بعلاقات قوية مع مختلف الهيئات الخارجية من أجل تبادل المنافع	1,063	3,64	3	مرتفع
y 32	تساعد المؤسسة العاملين على التوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والأسرية	1,063	3,30	6	متوسط
y 33	تحرص المؤسسة على صنع قراراتها بناءً على آراء العملاء	1,157	3,65	2	مرتفع
y 34	تراعي قيادات المؤسسة أثر القرارات التنظيمية والإدارية على نفسية ومعنويات العاملين	1,165	3,35	5	متوسط

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

متوسط	4	3,37	1,156	y 35 يحصل الأفراد على أجوبة لاستفساراتهم من مختلف وحدات المؤسسة
مرتفع	1	3,67	,9590	y 36 تحرص المؤسسة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة
		3,49	1,063	بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS				

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع، يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,49) وبانحراف معياري قدر بـ (1,063) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة.

بشكل أكثر تفصيلاً يمكن القول أن من ضمن الست عبارات المعبرة على بعد التعليم المستمر جاءت ثلاث عبارات كاملة فقط منها بدرجة موافقة متوسطة إلى قريبة من المرتفعة أما الثلاثة الباقية فقد جاءت بدرجة مرتفعة.

ففيما يخص العبارات الثلاثة الأولى نجد العبارة السادسة (y36) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري قدر (0,959) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يوحي إلى أن مؤسسة موبيليس تحرص على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الثالثة (y33) بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,157) وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا يعني أن مؤسسة موبيليس تحرص المؤسسة على صنع قراراتها بناءً على آراء العملاء، وهذا شيء مهم جداً في أي مؤسسة، وبالتالي فإن الاهتمام بآراء العملاء يسمح ببقاء المؤسسة خصوصاً وأن هذا القطاع يعد من أهم القطاعات في الجزائر الذي يحظى بمنافسة شرسة بين المؤسسات الثلاثة المشكلة له ونقصد بذلك شركتي "جيزي" و"أوريدو"، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الأولى (y31) بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,063) وبدرجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على أن قيادات المؤسسة ترتبط بعلاقات قوية مع مختلف الهيئات الخارجية، وهذا يساعد على عقد شركات سواء مع المؤسسات الاقتصادية أو مع المؤسسات

الاجتماعية والجمعيات الخيرية، وهذا كله من شأنه أن يحسن صورة المؤسسة ويرفع من قيمتها الاقتصادية.

أما فيما يخص المراتب الثلاثة الأخيرة التي جاءت كلها بدرجة موافقة متوسطة فنجد في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة (y35) بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (1,156) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن الأفراد لا يحصلون على أجوبة لاستفساراتهم من مختلف وحدات المؤسسة و في المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة فقد جاءت العبارة الرابعة (y34) بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,165) وبدرجة موافقة متوسطة هي الأخرى، ويعني هذا أن قيادات المؤسسة لاتراعي بالقدر الكافي أثر القرارات التنظيمية والإدارية على نفسية ومعنويات العاملين، وهذا قد ينعكس بالسلب على إنتاجيتهم مستقبلاً، كون مثل هذه الأمور تؤثر على الاحساس بالانتماء إلى المؤسسة، فكلما كانت هناك مراعاة من طرف القيادات لأثر قراراتهم على نفسية الموظفين كلما زاد من اللحمة وخلق جو من الانتماء لهؤلاء وكذا يساعد القيادات على تمرير قراراتهم بسلاسة، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت العبارة الثانية (y32) بمتوسط حسابي (3,30) وانحراف معياري (1,063) لكن بدرجة موافقة متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لاتساعد العاملين على التوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والأسرية، وهذا يدعم إجابات العبارة السابقة، أي أن المؤسسة لاتهتم كثيراً بالجانب الأسري للعامل وهذا أمر خطير يجب تداركه، لأن هناك الكثير من الحلول التي يمكن أن تقدم في هذا الباب من أجل إحداث توازن بين العمل والاسرة للعامل.

### 3.3.7. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم

يقصد بهذا البعد استخدام التعلم من طرف قياده المنظمة بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات المطلوبة، تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين، وقد تم التعبير عنه بستة (6) عبارات، وبعد تفريغ إجابات المستجوبين في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات هذه البعد كانت نتائج إجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4.27).

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الجدول (4. 27): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارات بعد القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة
y 37	تفكر المؤسسة بطريقة استراتيجية	,9100	3,84	1	مرتفع
y 38	تشارك قيادة المؤسسة اعضاء فرق العمل في عمليات التخطيط الاستراتيجية للمؤسسة	,9860	3,61	3	مرتفع
y 39	لدى قيادة المؤسسة رؤيا واضحة لمستقبل المؤسسة	1,062	3,70	2	مرتفع
y 40	تشجع قيادة المؤسسة على ربط أعمال فرق العمل بالخطه الاستراتيجية للمؤسسة	1,039	3,37	4	متوسط
y 41	تشارك إدارة المؤسسة بقية العاملين المعلومات حول المنافسين والتوجهات الجديدة	1,159	3,25	5	متوسط
y 42	تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المؤسسة وأفعالها	1,189	3,11	6	متوسط
	بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	,8020	3,48		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

### التحليل

من الجدول يمكن استعراض تحليل نتائج اجابات أفراد العينة الخاص ببعده القيادة الاستراتيجية للتعلم، يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البعد بلغ (3,48) وبانحراف معياري قدر بـ (0,802) وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد بصفة عامة في مؤسسة موبيليس ناحية الشلف. وقد جاء في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة.

بشكل أكثر تفصيلاً يمكن القول أن من ضمن الست عبارات المعبرة على بعد التعليم المستمر جاءت ثلاث عبارات بدرجة موافقة مرتفعة والثلاث المتبقية فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى (y37) بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري قدر (0,910) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تفكر بطريقة استراتيجية في اتخاذ قراراتها، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الثالثة (y39) بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (1,062) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا الأمر يدعم الإجابات في العبارة السابقة، ويعني هذا أن لدى قيادة المؤسسة رؤيا واضحة لمستقبل المؤسسة، وبالتالي

فالمستجوبون يرون أن هناك خطة استراتيجية للمؤسسة وهناك رؤيا لها، وهذا الشيء يعطي للموظف شيء من الشعور بالأمان، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثانية (y38) بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (0,986) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن قيادة المؤسسة تشارك اعضاء فرق العمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن هناك تشاركية في بناء خطط المؤسسة بين القيادات والموظفين، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الرابعة (y40) بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (1,039) لكن بدرجة موافقة متوسطة هي الأخرى، مما يدل على ان قيادة المؤسسة تشجع على ربط أعمال فرق العمل بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وربما هذه الإجابة منطقية كون أن الكثير من الموظفين لايعلمون عن الخطط الاستراتيجية أو لا يهتمون أصلاً لذلك تجدهم يعتقدون أن قيادة المؤسسة لا تشاركهم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة الخامسة (y41) بمتوسط حسابي (3,25) وانحراف معياري (1,159) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن كل الأفراد لا يحظن بنفس المعاملة في مشاركة إدارة المؤسسة لهم المعلومات حول المنافسين والتوجهات الجديدة، وربما نفس الكلام السابق ينطق هو الآخر على هذه العبارة، كون أن بعض الوظائف والموظفين غير مهتمين بالبيئة الخارجية للمؤسسة وليس المؤسسة هي التي لم تشاركهم لتلك المعلومات، أما في المرتبة السادسة والأخيرة فقد جاءت العبارة السادسة بأقل متوسط حسابي لكل العبارات المعبرة عن المنظمة المتعلمة وقد ذلك ب (3,11) وانحراف معياري (1,189) لكن بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة لا تحرص بالقدر الكافي على ضمان المطابقة بين قيم المؤسسة وأفعالها، حيث كانت الإجابة مخيبة نوعاً ما.

### 3.3.8. خلاصة عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور المنظمة المتعلمة

من خلال النتائج السابقة يمكن القيام بمقارنة بين الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، فقد جاءت كلها بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على مؤسسة موبيليس تعتني بإرساء أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد جاء في الرتبة الأولى بعد الحوار بين أفراد المنظمة بمتوسط حسابي (3,6968) وانحراف معياري (0,76443)، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد التعليم المستمر بمتوسط حسابي (3,6263) وانحراف معياري (0,88424)، وفي المرتبة الثالثة قد جاء بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

(3,6142) وبتحرف معياري (0,89889)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد أنظمة مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة بمتوسط حسابي (3,6035) وانحراف معياري (0,82577)، وفي المرتبة الخامسة نجد بعد التمكين بين أفراد المنظمة بمتوسط حسابي (3,5910) وانحراف معياري (0,79621)، وفي المرتبة السادسة فقد جاء بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3,4985) وانحراف معياري (0,90657)، وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد القيادة الاستراتيجية لمشاركة المعرفة والتعلم بمتوسط حسابي (3,4825) وانحراف معياري (0,80237)، وكل تلك النتائج مبينة في الجدول (4. 28).

الجدول (4. 28): ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب درجة الموافقة

مكونات رأس المال الفكري	الانحراف	المتوسط	الترتيب	درجة الموافقة
• التعليم المستمر	0,88424	3,6263	2	مرتفع
• الحوار بين أفراد المنظمة	0,76443	3,6968	1	مرتفع
• العمل الجماعي	0,89889	3,6142	3	مرتفع
• التمكين بين أفراد المنظمة	0,79621	3,5910	5	مرتفع
• أنظمة مشاركة المعرفة	0,82577	3,6035	4	مرتفع
• علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع	0,90657	3,4985	6	مرتفع
• القيادة الاستراتيجية للتعلم	0,80237	3,4825	7	مرتفع
<b>محور المنظمة المتعلمة</b>	<b>0,72311</b>	<b>3,5850</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### 4. اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذه النقطة سنقوم باختبار فرضيات الدراسة واعطاء التفسيرات اللازمة للنتائج المتوصل إليها، لكن قبل ذلك سنقوم باختبار جودة البيانات ومدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وذلك على النحو التالي:

#### 4. 1. اختبار جودة البيانات

في اختبار جودة البيانات في المرحلة الأولى يتم التأكد من نوع التوزيع الذي تتبعه هذه البيانات، وهل تتبع التوزيع الطبيعي أو غيره من التوزيعات، وانطلاقاً من ذلك يمكن معرفة نوع الاختبارات التي نستطيع من خلالها اختبار الفرضيات، على الرغم من أن الكثير الدراسات تشير

إلى أن حجم العينة إذا كان كبير فإن البيانات ستتبع بالضرورة التوزيع الطبيعي، وفي المرحلة الثانية سيتم اختبار التعددية الخطية أي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى باستقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها، وذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolérance)، وذلك على النحو التالي:

#### 4.1.1. اختبار توزيع البيانات

تطبيق الاختبارات المعلمية يتشترط أن تكون فيها البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع هذا النوع من التوزيع يتم اعتماد بعض الاختبارات من بينها معامل الالتواء ومعامل التفلطح ويسمح هذا الاختبار بمعرفة ما إذا كانت هذه البيانات تتبع و/أو قريبة من التوزيع الطبيعي على عكس اختبار "كولموغوروف سيميرنوف - Test de Kolmogorov-Smirnov" الذي يختبر ما إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وبعد إدخال البيانات في برنامج (SPSS)، كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4. 29).

الجدول (4. 29): نتائج اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح (Skewness & Kurtosis)		
معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	
0,689	-1,135	رأس المال البشري
0,559	-1,037	رأس المال الهيكلي
3,538	-1,660	رأس المال الزبوني
1,320	-1,278	رأس المال الفكري
-,599	-,753	المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة واستخدام برنامج SPSS

حتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن بعض الدراسات<sup>11</sup> تشير إلى أنه يجب أن يكون إحصائية معامل الالتواء (Skewness) محصور بين<sup>12</sup> (+3 و -3)، أما إحصائية معامل

<sup>11</sup>. Ewan mohd matore, ahmad zamri hkairani, the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient ( A Q) for normality testing, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020, p 692

<sup>12</sup>. أنظر كذلك:



التفطح (Kurtosis) أقل تماماً من 7، على الرغم من أن هناك بعض الدراسات الأخرى تقول أنه يجب أن يكون المعامل أقل من 10 وأخرى تقول أقل من 20، وبالرجوع إلى بيانات الجدول (4). (29) نلاحظ أن إحصائية معامل الالتواء في كل الأحوال- لأبعاد رأس المال الفكري ومحاور الدراسة (رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة) كلها تقع في المجال  $3+]$  ،  $3- [$  حيث أين كانت أقل قيمة (-1,66) وأكبر قيمة كانت (-0,753)، أما بالنسبة لمعامل التفطح فكانت كل إحصاءاته أقل من القيمة (3,6)، وعليه يمكن القول أن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يقودنا إلى استخدام الاختبارات التي تتناسب وهذا التوزيع وعلى رأس اختبار (t - test).

#### 4. 1. 2. اختبار عدم ترابط البيانات المستقلة

من الاختبارات المهمة التي يجب القيام بها هو اختبار عدم وجود ترابط بين المتغيرات المستقلة للدراسة (أو مايسمى بالتعددية الخطية أو استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض)، وقد تم التعبير في هذه الدراسة عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بثلاث متغيرات تتمثل في كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني، وتم الاعتماد في هذا الاختبار -كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً- على معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4. 30).

الجدول (4, 30): نتائج اختبار (VIF) و (Tolérance)

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
رأس المال البشري	2,785	0,359
رأس المال الهيكلية	3,097	0,323
رأس المال الزبوني	1,982	0,504

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

ومن الجدول يمكن القول أن معامل تضخم التباين (VIF) كانت فيه أقل قيمة للمتغيرات الثلاثة تساوي (0,323)، وهي أكبر من القيمة الدنيا المسموح بيها والمقدرة بـ (0.1)، أما قيمة التباين المسموح فكانت أكبر قيمة فيها (3,097) وهي أقل من القيمة (7)، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباطات بين المتغيرات المستقلة الثلاثة للدراسة.

وانطلاقاً من اختبار نوع التوزيع الذي وجدنا فيه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي واختبار عدم وجود ترابط بين المتغيرات المستقلة، يمكن القول أن هذه البيانات صالحة لاختبار الفرضيات.

#### 2.4. اختبار الفرضية الرئيسية

في هذه النقطة نقوم باختبار الفرضية الرئيسية وهي في الحقيقة مكونة من شقين، شق يختبر العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة، والشق الثاني هو اختبار الأثر بين متغيري الدراسة، حيث تقول الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة، وبالتالي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تقول لا توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والتحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة،
- أما الفرضية البديلة ( $H_1$ ): فنقول توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والتحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة.

وعليه فإن اختبار فرضية الأثر والعلاقة هنا يكون بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعدد، والذي ينص على وجود أثر إيجابي بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، واختبار ذلك يتم الاعتماد على ( $sig$ ) الخاص باختبار (ANOVA)، أما لمعرفة العلاقة فنستخدم معامل الارتباط ( $R$ ) ومعامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يعتبر أفضل طريقة لقياس الارتباط بين المتغيرات المستمرة ذات الأهمية كونه يستند إلى طريقة التباين كما يعطي معلومات عن حجم الارتباط، وعن اتجاه العلاقة وسنكون امام الحالتين التاليتين:

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

- في حالة كانت مستوى الدلالة الاحصائية أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) الخاص بـ (F-test) حينها نقول أن هناك علاقة أثر بين رأس المال الفكري والتحول نحو المنظمة المتعلمة، أي نقبل بالفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛
- أما في حال كانت مستوى الدلالة الاحصائية أكبر من مستوى المعنوية ( $\text{sig} > 0.05$ ) فنقول أن لا توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس ؛ وكانت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما هي مبينة في الجدول (4. 31):

الجدول (4. 31): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المنظمة المتعلمة	رأس المال الفكري	174,501	0,000	0,842	0,709

المصدر: من إعداد الطالبة باستعانة بمخرجات (SPSS)

من الجدول (4. 31) يمكن القول:

- بالنسبة لمعنوية نموذج الانحدار: نلاحظ من خلال اختبار (F-test) أن مستوى الدلالة كان (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن نموذج الدراسة يعتبر معنوياً وذات دلالة إحصائية. وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع لهذه الدراسة.
- بالنسبة للقوة التفسيرية للنموذج: فبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي كانت تساوي ( $R=0.842$ )، وهو ما يعني وجود علاقة طريفة وقوية (لاقتراب المعامل من الواحد) بين رأس مال الفكري (المتغير المستقل) والمنظمة المتعلمة (المتغير التابع). في حين كانت قيمة معامل التحديد تساوي ( $R^2=0.702$ ) وهذا معناه أن المتغير المستقل يفسر حوالي (70%) من التغيرات في المتغير التابع وهو التحول نحو المنظمة المتعلمة. والخلاصة من ذلك كله وجود علاقة (ارتباط) إيجابية قوية بين المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري ومنه نقبل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة.

#### 4.3. اختبار الفرضيات الفرعية

قد تم تقسيم الفرضيات الفرعية إلى فرضيات المستوى والتي تقيس مستوى توافر أشكال رأس المال الفكري وكذا أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس، وفرضيات العلاقة حيث تقيس مدى توافر العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة والمنظمة المتعلمة كل على حدى، وفرضيات الأثر تقيس مدى مساهمة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري في التحول إلى المنظمة المتعلمة، وفي الأخير نجد فرضيات الفروق والتي تقيس مدى مساهمة المتغيرات الشخصية والوظيفية في تعزيز كل من أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد المنظمة المتعلمة.

#### 4.3.1. اختبار فرضيات المستوى

في هذه الدراسة فإن فرضيات المستوى تخص الفرضية الفرعية الأولى والثانية، فعلى الرغم من أن اختيار شركة موبيليس لم يكن اعتباطياً، وإنما كان مبني على مسح للمؤسسات العامة المتوفرة في الجزائر التي من شأنها تحقيق أهداف الدراسة ومن شأنها كذلك اختبار الفرضية الرئيسية (العلاقة والأثر بين المتغيرين)، فإن اعتماد مؤسسة موبيليس وذلك لاعتقادنا الراسخ أن مثل هذه المؤسسة تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة وعلى المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري، فليس من المعقول اختيار مؤسسة لا تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة وبعدها نأتي لنختبر العلاقة بين هذه الأخيرة ورأس المال الفكري، والملاحظ أن الكثير من المؤسسات الاحتكارية العمومية في الجزائر لا يمكن الاعتماد عليها في هذا النوع من الدراسة لأن بعض الأبعاد لا تتوفر فيها، وبالتالي فهاتين الفرضيتين جاءتا لقياس المستوى، أي مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ومكونات رأس المال الفكري في مؤسسة موبيليس، ومن اختبار ذلك يتم اختبار (t-test) لاختبار وجود البعد المراد اختباره، ونستخدم المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى التوافر.

- في حالة كانت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية (0.05) وكانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية لهذا البعد، حينها نقول أن مؤسسة موبيليس تحوز على البعد؛
  - أما في حالة كانت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وكانت قيمة (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولية لهذا البعد، فعندها نقول أن مؤسسة موبيليس لا تحوز على هذا البعد؛
- ويقسم هذا الاختبار إلى اثنين، الحالة الأولى يتم قياس مستوى أبعاد رأس المال الفكري في مؤسسة موبيليس والحالة الثانية تقيس مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك على النحو التالي:
- أولاً. الفرضية الفرعية الأول: حيث تقول يوجد مستوى مرتفع لرأس المال الفكري ولمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) في مؤسسة موبيليس، وبالتالي فهذه الفرضية تختبر في ثلاثة مراحل:

- الشق الخاص بمستوى رأس المال البشري؛
- الشق الخاص بمستوى رأس المال الهيكلي؛
- الشق الخاص بمستوى رأس المال الزبوني.

وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4. 32):

الجدول (4. 32): نتائج اختبار (t- test) لأبعاد رأس المال الفكري

البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	0,628	3,7664	1,970	18,034	0,05	0,000
رأس المال الهيكلي	0,596	3,7623	1,970	18,904	0,05	0,000
رأس المال الزبوني	0,642	3,9676	1,970	22,285	0,05	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

أ. بالنسبة لمستوى رأس المال البشري:

من الجدول (4. 32) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعده رأس المال البشري كانت (18,034) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، ومستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا معناه أن رأس المال البشري متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوي (3,766)، وهو في درجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن بعد رأس المال البشري في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو مازدهبت إليه الفرضية الفرعية الأولى في شقها الخاص ببعده رأس المال البشري، أي نقبل الفرضية في شقها الخاص بعنصر رأس المال البشري.

#### ب. بالنسبة لمستوى رأس المال الهيكلي:

من نفس الجدول (4. 32) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعده رأس المال الهيكلي كانت (18,904) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا معناه أن رأس المال الهيكلي متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد فقد كان يساوي (3,7623)، وهو الآخر بدرجة موافقة مرتفعة، مما يعني أن بعد رأس المال الهيكلي في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو مازدهبت إليه الفرضية الفرعية الأولى في شقها الخاص ببعده رأس المال الهيكلي، أي نقبل الفرضية الفرعية في هذا الشق.

#### ج. بالنسبة لمستوى رأس المال الزبوني

من الجدول (4. 32) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعده رأس المال الزبوني كانت (22,285) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,002) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يشير إلى أن رأس المال الزبوني متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوي (3,9676)، وهو الآخر بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن بعد رأس

المال الزبوني في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو ما ذهبت إليه الفرضية الفرعية الأولى في شقها الخاص ببعده رأس المال الزبوني، أي نقبل الفرضية في هذا الشق.

وإجمالاً يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة "يوجد مستوى مرتفع لمكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) في مؤسسة موبيليس" فرضية مقبولة.

ثانياً. الفرضية الفرعية الثانية: تقول الفرضية الثانية "يوجد مستوى مرتفع لكل بعد من الأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في مؤسسة موبيليس،

ولاختبار ذلك تم حساب المتوسط الحسابي لكل بعد واختبار (t - test) للعينة، وبعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4. 33):

الجدول (4. 33): نتائج اختبار (t- test) لأبعاد المنظمة المتعلمة

البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
التعليم المستمر	0,884	3,62	1,970	10,482	0,05	0,000
الحوار بين أفراد المنظمة	0,764	3,69	1,970	13,490	0,05	0,000
العمل الجماعي	0,898	3,61	1,970	10,111	0,05	0,000
التمكين بين أفراد المنظمة	0,796	3,59	1,970	10,984	0,05	0,000
أنظمة مشاركة المعرفة	0,825	3,60	1,970	10,815	0,05	0,000
علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع	0,906	3,49	1,970	8,137	0,05	0,000
القيادة الاستراتيجية للتعليم	0,802	3,48	1,970	8,899	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

#### أ. بالنسبة لبعد التعليم المستمر

من الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة لبعد التعليم المستمر كانت (10,482) وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي (1,970)، ومستوى الدلالة الإحصائية المقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا معناه أن بعد التعلم المستمر متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد

وجدناه يساوى (3,62)، وهو في درجة موافقة مرتفعة، أي أن بعد التعلم المستمر في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو ماذهبت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعدها التعلم المستمر، أي نقبل الفرضية مع هذا البعد.

#### ب. بالنسبة لمستوى بعد الحوار بين أفراد المنظمة

بالرجوع إلى الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعدها الحوار بين أفراد المنظمة كانت (13,490) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، معنى ذلك أن بعد الحوار بين أفراد المنظمة متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوى (3,69)، وهو الآخر بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن بعد الحوار بين أفراد المنظمة في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو ماذهبت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعدها الحوار بين أفراد المنظمة، أي نقبل الفرضية في هذا الشق.

#### ج. بالنسبة لمستوى بعد العمل الجماعي

من نفس الجدول نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعدها العمل الجماعي كانت (10,111) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن العمل الجماعي متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوى (3,61)، وهذا يشير إلى أن بعد العمل الجماعي في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو ماذهبت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعدها العمل الجماعي، أي نقبل الفرضية.



#### د. بالنسبة لمستوى بعد التمكين بين أفراد المنظمة

من الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعء تمكين أفراد المنظمة كانت (10,984) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، ومستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن بعد تمكين أفراد المنظمة متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوي (3,59)، وهذا يعني أن بعد تمكين أفراد المنظمة في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو مازهدت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعء تمكين أفراد المنظمة، أي نقبل الفرضية.

#### هـ. بالنسبة لمستوى بعد أنظمة مشاركة المعرفة

من نفس الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعء أنظمة مشاركة المعرفة في المنظمة كانت (10,815) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا معناه أن هذا البعد متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوي (1,970)، وهذا يعني أن بعد أنظمة مشاركة المعرفة في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو مازهدت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعء مشاركة المعرفة، أي نقبل الفرضية في هذا الشق.

#### و. بالنسبة لمستوى بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع

دائماً ومن نفس الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعء علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع كانت (8,137) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أن بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كان يساوي (3,49)، أي أن بعد

رأس المال الزبوني في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، وهو ما ذهبت إليه الفرضية الفرعية الثانية في شقها الخاص ببعء علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع، أي نقبل الفرضية.

#### ن. بالنسبة لمستوى بعء القيادة الاستراتيجية للتعلم

بالرجوع إلى نفس الجدول (4. 33) نلاحظ أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم كانت (8,899) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يدل على أن هذا البعء متوفر وموجود في مؤسسة موبيليس، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعء كان يساوي (3,48)، أي أن بعء القيادة الاستراتيجية للتعلم في مؤسسة موبيليس متوفر بشكل مرتفع، أي نقبل الفرضية في هذا الشق.

وإجمالاً يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد مستوى مرتفع لأبعء المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس" فرضية مقبولة.

#### 4. 3. 2. اختبار فرضية العلاقة والأثر

في الفرضية الرئيسية تم اختبار علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة وبعدها اختبار الأثر، وكانت النتيجة أنه يوجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، وفي الفرضية الفرعية هذه سيتم اختبار علاقة الأثر بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) كل على حدى على المنظمة المتعلمة، أي بشكل تفصيلي للمتغير المستقل.

ومن أجل اختبار صدق هذه الفرضية سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد في التحليل، يتمثل متغيره التابع في المنظمة المتعلمة والمتغيرات المستقلة الثلاثة يعبر عنها بكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني، وعليه يمكن كتابة المعادلة المراد اختبارها كالتالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

حيث:

- (Y): يمثل متغير المنظمة المتعلمة؛
- (X1): يمثل رأس المال البشري؛
- (X2): يمثل رأس المال الهيكلي؛
- (X3): يمثل رأس المال الزبوني؛
- (a): الثابت؛

وكانت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول (4. 34):

الجدول (4. 34): نتائج اختبار الانحدار البسيط المتعدد

المعامل الانحدار B	معامل بيتا Bêta	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	البعد الثابت
- 0,533		-2,876	1,970	0,05	0,004	
0,381	0,331	5,397	1,970	0,05	0,000	رأس المال البشري
0,517	0,427	6,588	1,970	0,05	0,000	رأس المال الهيكلي
0,186	0,165	3,188	1,970	0,05	0,002	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من الجدول (4. 34) نلاحظ:

أن قيمة t المحسوبة لبعد رأس المال البشري (5,397) وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يدل على وجود أثر لرأس المال البشري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة وهو أثر إيجابي حيث بلغ ميل الانحدار بـ (0,381)، وتدعم هذه النتيجة قيمة (Bêta) التي كانت تساوي (0,331) فهذا يعني وجود علاقة قوية موجبة لرأس المال البشري على المنظمة المتعلمة.

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة لبعد رأس الهيكلية (6,588) وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)؛ وهذا يدل على وجود أثر لرأس المال الهيكلية في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة وهو أثر إيجابي حيث بلغ ميل الانحدار بـ (0,517)، وتدعم هذه النتيجة قيمة (**Bêta**) التي كانت تساوي (0,427) وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية موجبة لرأس المال الهيكلية على المنظمة المتعلمة؛

كما جاءت قيمة  $t$  المحسوبة لبعد رأس المال الزبوني (3,188) أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي (1,970)، كما أن مستوى الدلالة الاحصائية المقدر بـ (0,02) كان أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يشير إلى وجود أثر لرأس المال الزبوني في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة وهو أثر إيجابي أين بلغ ميل الانحدار بـ (0,186)، وتدعم هذه النتيجة قيمة (**Bêta**) التي كانت تساوي (0,165) مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة لرأس المال الزبوني على المنظمة المتعلمة؛

#### 3.3.4. اختبار فرضية الفروق

يتم في هذه النقطة اختبار فرضيتي الفروق، حيث تنص الفرضيتين على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده يعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية من جهة ويعزى للمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ويكون الاختبار على النحو التالي:

- اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أبعاد رأس المال الفكري تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

- اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً. بالنسبة للجنس

بما أن الجنس يأخذ احتمالين فقط (ذكر أو أنثى) لهذا تم الاعتماد في هذا الاختبار على اختبار (Test des échantillons indépendants) لمعرفة نوع المجتمع، ويأخذ ذلك الحالتين التاليتين:

- حالة المجتمع المتجانس: في هذه الحالة يكون مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) لاختبار فيشر أقل من مستوى المعنوية (0,05)؛
- حالة المجتمع غير المتجانس: ويكون فيها مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) لاختبار فيشر أكبر من مستوى المعنوية (0,05).

أ. نتائج اختبار الفروق الخاص برأس المال الفكري وأبعاده: وكانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول (4. 35):

الجدول (4. 35): نتائج (t-test) لأبعاد رأس المال الفكري حسب الجنس

اختبار تساوي المتوسطات		اختبار التجانس (test LEVENE)		نوع التجانس	المتغير / الاختبار
Sig232	قيمة T	Sig	F		
0,874	-0,159	0,874	0,025	متجانس	محور رأس المال الفكري
0,875	-0,158	-	-	غير متجانس	
0,591	0,539	0,222	1,501	متجانس	بعد رأس المال البشري
0,596	0,531	-	-	غير متجانس	
0,570	-0,569	0,561	0,339	متجانس	بعد رأس المال الهيكلي
0,569	-0,570	-	-	غير متجانس	
0,442	-0,771	0,208	1,593	متجانس	بعد رأس المال الزبوني
0,438	-0,778	-	-	غير متجانس	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,025) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,874) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-0.159) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,874) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس"؛
- بالنسبة لبعد رأس المال البشري نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (1,501) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,222) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (0,539) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,591) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس"؛
- بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,339) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,561) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة

الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-0,569) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,570) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة لبعد رأس المال الزبوني نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (1,593) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,208) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-0,771) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,442) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد رأس المال الزبوني تعزى لمتغير الجنس"؛

وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأبعاده التي تقول "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير السن" فرضية مرفوضة.

ب. نتائج اختبار الفروق الخاص بالمنظمة المتعلمة وأبعاده: بنفس طريقة الاختبار السابق كانت فقد كانت النتائج المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وأبعاده كما هو مبين في الجدول (4. 36).

الجدول (36.4): نتائج (t-test) لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الجنس

اختبار تساوي المتوسطات		اختبار التجانس (test LEVENE)		نوع التجانس	المتغير / الاختبار
Sig235	قيمة T	Sig	F		
0,103	-1,635	0,433	0,618	متجانس	محور المنظمة المتعلمة
0,102	-1,642			غير متجانس	
0,205	-1,270	0,427	0,633	متجانس	بعد التعليم المستمر
0,204	-1,273			غير متجانس	
0,213	-1,249	0,467	0,531	متجانس	بعد الحوار بين أفراد المنظمة
0,217	-1,238			غير متجانس	
0,013	-2,516	0,036	4,456	متجانس	بعد العمل الجماعي
0,011	-2,552			غير متجانس	
0,139	-1,486	0,252	1,322	متجانس	بعد تمكين أفراد المنظمة
0,136	-1,496			غير متجانس	
0,113	-1,592	0,107	2,613	متجانس	بعد أنظمة مشاركة المعرفة
0,108	-1,613			غير متجانس	
0,371	-0,897	0,945	0,005	متجانس	بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي
0,371	-0,896			غير متجانس	
0,461	-0,739	0,570	0,324	متجانس	بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم
0,457	-0,745			غير متجانس	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لمحور المنظمة المتعلمة نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,618) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,433) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة



الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-1,635) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,103) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة لبعد رأس المال التعليم المستمر نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,633) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,427) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-1,270) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,205) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، ومعنى هذا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول التعليم المستمر تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد التعليم المستمر تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة لبعد الحوار بين أفراد المنظمة نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,531) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,467) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-1,249) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,213) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، ويشير هذا على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الحوار بين أفراد المنظمة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد الحوار بين أفراد المنظمة تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة ل**بعد العمل الجماعي** نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (4,456) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,036) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-2,516) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,013) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى لمتغير الجنس، وعليه **نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد العمل الجماعي تعزى لمتغير الجنس"**؛

● بالنسبة ل**بعد تمكين أفراد المنظمة** نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (1,322) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,252) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-1,486) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,139) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تمكين أفراد المنظمة تعزى لمتغير الجنس، وعليه **نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد تمكين أفراد المنظمة تعزى لمتغير الجنس"**؛

● بالنسبة ل**بعد أنظمة مشاركة المعرفة** نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (2,613) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,107) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-1,592) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,113) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة

احصائية في إجابات أفراد العينة حول أنظمة مشاركة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد أنظمة مشاركة المعرفة تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة لبعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,005) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,945) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-0,897) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,371) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى لمتغير الجنس"؛

● بالنسبة لبعد القيادة الاستراتيجية للتعلم نلاحظ أن من خلال اختبار (Levene) أن قيمة فيشر (F) كانت تساوي (0,324) في حين قدر مستوى الدلالة بـ (0,570) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وبالانتقال إلى تحليل نتائج الفروق بين المجموعتين من خلال اختبار (T) ومستوى الدلالة الاحصائية المقابلة نجد أن قيمة (T) الجدولية تساوي (-0,739) ومستوى الدلالة قدر بـ (0,461) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى لمتغير الجنس"؛

وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها التي تقول "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير الجنس" فرضية مرفوضة.

ثانياً بالنسبة للسن: في اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده والمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير السن تم الاعتماد على التباين الأحادي (ANOVA a un facteur)، وذلك على النحو التالي:

أ. نتائج اختبار الفروق الخاص برأس المال الفكري وأبعاده: فقد كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير السن كما هو مبين في الجدول (37.4):

الجدول (37.4): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للسن

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	0,150	0,05	0,930
بعد رأس المال البشري	0,407	0,05	0,748
بعد رأس المال الهيكلي	0,400	0,05	0,753
بعد رأس المال الزبوني	0,784	0,05	0,504

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور رأس المال الفكري تساوي (0,930) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعد رأس المال البشري تساوي (0,748) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري تعزى للسن؛

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

- قيمة مستوى الدلالة لبعد رأس المال الهيكلي تساوي (0,753) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي تعزى للسن؛
  - قيمة مستوى الدلالة لبعد رأس المال الزبوني تساوي (0,504) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني تعزى للسن؛
- وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأبعاده التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير السن" فرضية مرفوضة.

### ب. نتائج اختبار الفروق الخاص بالمنظمة المتعلمة وأبعاده

بنفس الطريقة فقد كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى لمتغير السن كما هو مبين في الجدول (4. 38):

الجدول (4. 38): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى للسن

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
المنظمة المتعلمة	0,244	0,05	0,866
بعد التعليم المستمر	0,322	0,05	0,809
بعد الحوار بين أفراد المنظمة	0,702	0,05	0,552
بعد العمل الجماعي	0,629	0,05	0,597
بعد تمكين أفراد المنظمة	1,215	0,05	0,305
بعد أنظمة مشاركة التعلم	1,79	0,05	0,15
بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع	0,008	0,05	0,999
بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	0,305	0,05	0,821

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور المنظمة المتعلمة تساوي (0,866) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث التعليم المستمر تساوي (0,809) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التعليم المستمر تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث الحوار بين أفراد المنظمة تساوي (0,552) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الحوار بين أفراد المنظمة تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث العمل الجماعي تساوي (0,597) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث تمكين أفراد المنظمة تساوي (0,305) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تمكين أفراد المنظمة تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث أنظمة مشاركة المعرفة تساوي (0,15) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أنظمة مشاركة المعرفة تعزى للسن؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تساوي (0,999) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى للسن؛

- قيمة مستوى الدلالة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم تساوي (0,821) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى للسن؛ وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير السن" فرضية مرفوضة.

### ثالثاً. بالنسبة للمستوى التعليمي

في اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده والمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير المستوى التعليمي هو الآخر تم الاعتماد على التباين الأحادي (ANOVA a un facteur)، وذلك على النحو التالي:

أ. نتائج اختبار الفروق الخاص برأس المال الفكري وأبعاده: كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول (4. 39):

الجدول (4. 39): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	2,257	0,05	0,083
بعء رأس المال البشري	1,319	0,05	0,269
بعء رأس المال الهيكلي	2,356	0,05	0,073
بعء رأس المال الزبوني	3,041	0,05	0,03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور رأس المال الفكري تساوي (0,083) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال البشري تساوي (0,269) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الهيكلي تساوي (0,073) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الزبوني تساوي (0,03) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛  
وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأبعاده التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير المستوى التعليمي" فرضية مرفوضة.

ب. نتائج اختبار الفروق الخاص بالمنظمة المتعلمة وأبعاده: بنفس الطريقة فقد كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى لمتغير المستوى التعليمي كما هو في الجدول (4.4):



## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الجدول (4. 40): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى للمستوى

### التعليمي

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
المنظمة المتعلمة	3,254	0,05	0,023
بعد التعليم المستمر	2,052	0,05	0,108
بعد الحوار بين أفراد المنظمة	2,617	0,05	0,052
بعد العمل الجماعي	2,573	0,05	0,055
بعد تمكين أفراد المنظمة	4,238	0,05	0,006
بعد أنظمة مشاركة التعلم	1,913	0,05	0,128
بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع	2,251	0,05	0,083
بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	2,95	0,05	0,034

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور المنظمة المتعلمة تساوي (0,023) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده التعليم المستمر تساوي (0,108) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التعليم المستمر تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده الحوار بين أفراد المنظمة تساوي (0,052) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الحوار بين أفراد المنظمة تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده العمل الجماعي تساوي (0,055) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للمستوى التعليمي؛

- قيمة مستوى الدلالة لبعدها تمكين أفراد المنظمة تساوي (0,006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تمكين أفراد المنظمة تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعدها أنظمة مشاركة المعرفة تساوي (0,128) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أنظمة مشاركة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعدها علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تساوي (0,083) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى للمستوى التعليمي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعدها القيادة الاستراتيجية للتعلم تساوي (0,034) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى للمستوى التعليمي؛  
وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير المستوى التعليمي" فرضية مقبولة.

#### رابعاً. بالنسبة للخبرة

تم الاعتماد في اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده والمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير الخبرة هو الآخر على التباين الأحادي (ANOVA a un facteur)، وذلك على النحو التالي:

أ. نتائج اختبار الفروق الخاص برأس المال الفكري وأبعاده

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (41.4):

الجدول (41.4): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري وأبعاده تعزى للخبرة

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	0,383	0,05	0,766
بعد رأس المال البشري	0,741	0,05	0,529
بعد رأس المال الهيكلي	0,479	0,05	0,697
بعد رأس المال الزبوني	1,051	0,05	0,371

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور رأس المال الفكري تساوي (0,766) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير الخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال البشري تساوي (0,529) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الهيكلي تساوي (0,697) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير الخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الزبوني تساوي (0,371) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني تعزى لمتغير الخبرة؛

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأبعاده التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير الخبرة" فرضية مرفوضة.

ب. نتائج اختبار الفروق الخاص بالمنظمة المتعلمة وأبعادهما

بنفس الطريقة فقد كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادهما تعزى لمتغير الخبرة كما هو مبين في الجدول (4. 42):

الجدول (4. 42): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادهما تعزى للخبرة

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
المنظمة المتعلمة	3,254	0,05	0,023
بعد التعليم المستمر	1,774	0,05	0,153
بعد الحوار بين أفراد المنظمة	0,88	0,05	0,452
بعد العمل الجماعي	2,998	0,05	0,032
بعد تمكين أفراد المنظمة	2,537	0,05	0,058
بعد أنظمة مشاركة التعلم	1,151	0,05	0,33
بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع	1,538	0,05	0,206
بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	1,854	0,05	0,138

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور المنظمة المتعلمة تساوي (0,023) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث التعليم المستمر تساوي (0,153) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التعليم المستمر تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث الحوار بين أفراد المنظمة تساوي (0,452) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الحوار بين أفراد المنظمة تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث العمل الجماعي تساوي (0,032) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث تمكين أفراد المنظمة تساوي (0,058) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تمكين أفراد المنظمة تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث أنظمة مشاركة المعرفة تساوي (0,33) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أنظمة مشاركة المعرفة تعزى للخبرة؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعث علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تساوي (0,206) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى للخبرة؛

- قيمة مستوى الدلالة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم تساوي (0,138) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى الخبرة؛ وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير الخبرة" فرضية مقبولة.

#### خامساً. بالنسبة للمسمى الوظيفي

تم الاعتماد في اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده والمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على التباين الأحادي (ANOVA a un facteur)، وذلك على النحو التالي:

#### أ. نتائج اختبار الفروق الخاص برأس المال الفكري وأبعاده

كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول (4. 43):

الجدول (4. 43): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للرأس المال الفكري تعزى للمسمى الوظيفي

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	1,198	0,05	0,311
بعء رأس المال البشري	1,472	0,05	0,223
بعء رأس المال الهيكلي	2,518	0,05	0,059
بعء رأس المال الزبوني	0,173	0,05	0,915

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور رأس المال الفكري تساوي (0,311) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
  - قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال البشري تساوي (0,223) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
  - قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الهيكلي تساوي (0,059) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
  - قيمة مستوى الدلالة لبعده رأس المال الزبوني تساوي (0,915) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
- وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأبعاده التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاده تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" فرضية مرفوضة.

#### ب. نتائج اختبار الفروق الخاص بالمنظمة المتعلمة وأبعاده

بنفس الطريقة فقد كانت نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول (4.4):

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة رأس المال الفكري في التحول نحو المنظمة المتعلمة في

الجدول (4. 44): اختبار ANOVA للفروق لإجابات أفراد العينة للمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى المسمى الوظيفي

المتغير	F	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة Sig
المنظمة المتعلمة	0,604	0,05	0,613
بعد التعليم المستمر	1,049	0,05	0,372
بعد الحوار بين أفراد المنظمة	0,985	0,05	0,401
بعد العمل الجماعي	0,679	0,05	0,566
بعد تمكين أفراد المنظمة	0,775	0,05	0,509
بعد أنظمة مشاركة التعلم	0,452	0,05	0,716
بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع	0,915	0,05	0,434
بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم	0,347	0,05	0,791

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وباستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور المنظمة المتعلمة تساوي (0,613) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعد التعليم المستمر تساوي (0,372) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التعليم المستمر تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعد الحوار بين أفراد المنظمة تساوي (0,401) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الحوار بين أفراد المنظمة تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعد العمل الجماعي تساوي (0,566) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للمسمى الوظيفي؛



- قيمة مستوى الدلالة لبعء تمكين أفراد المنظمة تساوي (0,509) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تمكين أفراد المنظمة تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعء أنظمة مشاركة المعرفة تساوي (0,716) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أنظمة مشاركة المعرفة تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعء علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تساوي (0,434) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع تعزى للمسمى الوظيفي؛
- قيمة مستوى الدلالة لبعء القيادة الاستراتيجية للتعلم تساوي (0,791) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبناءً على ذلك يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية للتعلم تعزى للمسمى الوظيفي؛  
وإجمالاً يمكن القول أن فرضية الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها التي تقول أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" فرضية مرفوضة.

#### 4.4. تفسير النتائج

حيث تم تقسيم الفرضيات إلى فرضيات تختبر المستوى وفرضيات العلاقة وفرضيات الأثر وفرضيات الفروقات، واستناداً إلى ذلك سيتم تقسيم تفسير النتائج، وذلك على النحو التالي:

#### 4.4.1. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

جاءت الفرضية الرئيسية مكونة من شقين، شق يختبر العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة، والشق الثاني هو اختبار الأثر بين متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج عن وجود علاقة أثر بين بين رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة، أي أن رأس المال الفكري بشكل عام يساهم في تكوين المنظمة المتعلمة أو في التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة طريفة وقوية ( $R=0.842$ ) بين رأس المال الفكري (المتغير المستقل) والمنظمة المتعلمة (المتغير التابع). كما أن رأس المال الفكري يفسر حوالي (70%) من التغيرات في المنظمة المتعلمة وهو التحول نحو المنظمة المتعلمة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد الذي كان يساوي ( $R^2=0.702$ )، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (حوحو مصطفى، 2016) ودراسة (هاشم عيسى سعيد أبو لبدة، 2008)، ودراسة (ريم يسري جودت الخطيب 2010)، ودراسة (دربالي وآخرون 2018) فعلى الرغم من اختلاف القطاعات بين الدراسات الثلاثة والدراسة التي قمنا بها إلا أن النتائج كانت في نفس الاتجاه، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة أثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

فكل المنظمات تملك رصيد من رأس المال الفكري لكن يبقى الشيء المهم هو حجم هذا الرصيد، فمن المؤكد أن توفره بالرصيد الكبير يساعد المنظمة على المضي قدماً نحو التطور والتوسع والابتكار، وفي نفس الوقت يعتبر توفره بالشكل الكافي بيئة خصبة للتحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، منظمة تتعلم باستمرار، وتتبنى الحوار بين أفرادها وتدعم العمل الجماعي وتفكر استراتيجياً وتهتم بالبيئة الخارجية لها، والأكيد أن الرصيد الكبير من رأس المال الفكري داخل المنظمة يعطي نتائج أفضل في هذا التحول مقارنة بالرصيد الضعيف وذلك طبقاً لما توصلت إليه الدراسة أن التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وإرساء قواعدها يتطلب توفر رأس المال الفكري فيها.

ولمعرفة الدور أو الاسهام الذي يقدمه رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة فيقضي معرفة خصائص كل مفهوم، فامتلاك منظمة مورد بشري متعلم وقيادة تحويلية وثقافة تشاركية (رأس مال بشري) يساعد على ترسيخ دعائم المنظمة المتعلمة فعلى سبيل المثال لا الحصر أنه لايمكن التكلم عن بعد التعلم المستمر في المنظمة أو الحوار بين أفراد المنظمة أو التمكين بين أفراد المجتمع إذا لم يكن للمنظمة رصيد قبلي من المورد البشري المتعلم، ولايمكن التكلم عن منظمة متعلمة مالم تكن تمتلك قاعدة بيانات متطورة ومرونة في الهياكل ومسايرة للتطورات التكنولوجية (رأس مال هيكلية)، كما انه لايمكن التكلم عن تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة في ظل غياب ثقافة الاهتمام بالزبون أو العملاء أو إهمال للموظفين وحالاتهم المعنوية (رأس مال زبوني).

لهذا جاءت العلاقة قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة وظهر في الدراسة التي قمنا بها أين استطاع رصيد رأس المال الفكري تفسير حوالي (70%) من التغيرات (التحول) في مفهوم المنظمة المتعلمة في وكالات موبيليس التابعة للمديرية الجهوية لناحية الشلف.

#### 4.4.2. تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية.

جاءت الفرضيات الفرعية في ثلاث أنواع، فرضيات المستوى تقيس لنا مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري ومستوى أبعاد المنظمة المتعلمة، وفرضيات العلاقة والاثار تقيس العلاقة والاثار بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) والمنظمة المتعلمة، وفرضيات الفروق، يمكن تقديم أهم التفسيرات لها في التالي:

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات المستوى: وجاءت هذه الفرضيات لتقيس مستوى كل من أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (الفرضية الفرعية الأولى) ومستوى أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (الفرضية الفرعية الثانية)، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالمستوى عن وجود مستوى مرتفع (بنسب متفاوتة) في كل الأبعاد سواءً الخاصة برأس المال الفكري أو تلك الخاصة بالمنظمة المتعلمة، ويمكن تحليل وتفسير ذلك بالتفصيل.

أ. تفسير نتائج فرضيات المستوى الخاصة برأس المال الفكري: حيث كان مستوى توافر الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري مرتفع وهو نفس مذهبته إليه أغلب الدراسات السابقة المذكورة (حوحو مصطفى 2016، هاشم عيسى سعيد أبو لبدة 2008، ريم يسرى 2010، وآخى) والعكس من ذلك جاءت دراسة (دربالي وآخرون 2018) التي توصلت إلى مستوى متوسط من رأس المال الفكري.

وبالمقارنة بين هذه الدراسة وأهم الدراسات السابقة المعتمدة في هذا البحث نجد أن أهم اختلاف كان في ترتيب أهمية الأبعاد الثلاثة في تكوين رأس المال الفكري، حيث تشير أغلب الدراسات إلى تواجد رأس المال البشري على رأس القائمة (دراسة حوحو مصطفى 2016) حتى اعتبرت بعض الدراسات<sup>13</sup> أن رأس المال البشرى هو الوجه الثاني لرأس المال الفكري، على خلاف ذلك جاءت هذه الدراسة لثبت أن رأس المال الزبوني يأتي في المرتبة الأولى في المنظمة محل الدراسة (المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف)، ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

● جاء بعد رأس المال الزبوني أول الأبعاد الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري وهو مذهبته إليه دراسة (هاشم عيسى أبو لبدة 2008) ودراسة (دربالي سهام 2018)، وبدرجة موافقة مرتفعة نفس مذهبته إليه نفس الدراستين السابقتين.. وبالرجوع لهذا البعد نجده مكون من ثلاث فروع (العلاقة بالزبون، التحالفات الاستراتيجية، والعلاقة بالموردين)، حيث يمكن الاستعانة بها في تفسير النتائج الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

- تولي المنظمة بشكل كبير لأهمية لرضا الزبون من خلال القيام بدراسة ذلك باستمرار، لهذا نجد لديها القدرة على اكتساب زبائن جدد، وهذا ملاحظ من خلال التطور الذي عرفته حصة المنظمة من المشتركين؛
- تهتم المنظمة بمورديها وهي ملتزمة بواجباتها المالية اتجاههم، وهذا شيء إيجابي يعطي صورة جيدة عن المنظمة؛
- الاهتمام البالغ بدراسة السوق والمنافسين من أجل الحفاظ على حصتها السوقية أو الزيادة فيها؛

<sup>13</sup>. David H.Luthy. Intellectual Capital and its Measurment , Utah State University , 2002/

- سعي المنظمة إلى إقامة تحالفات استراتيجية وشركات في مختلف الأنشطة ومن مختلف القطاعات الأخرى يعزز هو الآخر الصورة الجيدة لها في السوق،
- من خلال سعي المنظمة للاستماع إلى شكاوى الزبائن وحتى مورديها واستعدادها التام لحل كل المشاكل أكسب المنظمة سمعة جيدة وزاد من رصيد رأسمالها الزبوني؛

● ارتفاع رأس المال البشري في المنظمة وجاء ثاني مكونات رأس المال الفكري الثلاثة الذي تهتم به المؤسسة نفس ماتوصلت إليه كل من دراسة (حوحو مصطفى 2016، هاشم عيسى سعيد أبو لبدة 2008) في حين توصلت دراسة (دربالي 2018) إلى أن رأس المال البشري يتموقع في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة توافر متوسط، وبالرجوع إلى دراستنا فيمكن القول أن الاهتمام الكبير الذي يحظى به بعد رأس المال البشري بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ناحية الشلف يدل على أهميته البالغة في مثل هذا النوع من المنظمات، وهي نتيجة مقبولة جدا مقارنة بما تم انفاقه من طرف هذه المنظمة لتحسين صورتها، فلا يمكن تصور تطور في رأس المال الفكري مالم يتم الاعتناء الجيد بالموارد البشري في المنظمة الذي يعتبر الدعامة الأساسية لأي تطور، وكما هو معلوم فقد تم قياس هذا البعد بخمسة فروع هي (الأفراد ومعارف العاملين، البرامج والتدريب، فرق العمل، المهارات والقدرات، الخبرة)، وجاء رأس المال الزبوني ليقاس مدى اهتمام المنظمة بالتعليم وكذا نوعية التعليم فيها والفئات المستفيدة من الدورات التعليمية وكانت كل عباراته بدرجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على أن رصيد هذا البعد في مؤسسة موبيليس مرتفع، فمن خلال إجابات الموظفين على العبارات المشكلة لهذه الفروع يمكن إعطاء تفسير للمكانة التي يحظى بها بعد رأس المال البشري في المؤسسة على النحو التالي:

- تخصيص مبالغ مهمة خاصة ببرامج التدريب والتطوير وهذا ساعد على تعزيز رصيد رأس المال البشري في المنظمة؛
- تنويع برامج التدريب وتكثيف الدورات التدريبية في المؤسسة؛
- شمولية البرامج التدريبية، فحسب آراء المستجوبين يبدو أن كل العمال يخضعون للعمليات التدريبية، ويرون أن المنظمة تحرص على إدراج الموظفين في الدورات

التدريبية الفعالة والبرامج الناجحة، وهذا من شأنه أن يساعد على رفع مستوى وكفاءة كل العاملين بالمنظمة؛

- حسب الاستبانة جاءت عبارات فرق العمل بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المنظمة تدعم العمل في شكل فرق عمل بدل من الأعمال الفردية ، وهذا من شأنه كذلك أن يكون من أهم العوامل المفسرة لارتفاع مستوى رأس المال البشري؛
- اعتماد المنظمة على عنصر الخبرة من خلال الاهتمام بالعمال أصحاب الخبرات والحفاظ عليهم من خلال التحفيزات المقدمة وظروف بيئة العمل الجيدة؛
- عمل المنظمة على توظيف العمال اصحاب الكفاءات والخبرات، مع الحفاظ على العمال المتوفقين وأصحاب الحلول الابداعية فيها؛

● جاء في المرتبة الثالثة لمكونات رأس المال الفكري من حيث الأهمية رأس المال الهيكلي وهو نفس ماذهبت إليه دراسة (هاشم عيسى أبو لبة 2008) ودراسة (سهام دربالي وآخرون، 2018)، وكانت درجة الموافقة مرتفعة، وهذا يدل أن رصيد هذا البعد في المنظمة مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الاستعانة بالفروع الأربعة (الابتكارات والملكية الفكرية، الهيكل والوسائل، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، العمليات الإدارية) المكونة لهذا البعد، وعليه يمكن تفسير هذا الارتفاع كمايلي:

- تقوم المنظمة بتقييم أدائها مقارنة بباقي المنافسين حيث تقوم بمراجعة وتقييم عملياتها الإدارية باستمرار سعياً منها للتطور والاستمرار، وهذا من شأنه الوقوف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها وأخذ المبادرة؛
- تسعى المنظمة دوماً لاقتناء الأجهزة والتقنيات التكنولوجية المتطورة لمسايرة الوضع التطورات الحادثة في السوق؛
- سعي المنظمة إلى تشجيع على تبادل المعرفة بين موظفيها؛
- توفر المنظمة على قاعدة بيانات شاملة، مع التحديث الدوري لها، وهذا أمر في غاية الأهمية في التسيير الحديث للمنظمات، فلايمكن تخيل منظمة تسعى للريادة لاتتوفر على قاعد بيانات شاملة أو غير محينة؛
- الهيكل الإداري في المنظمة يسهل عملية اتخاذ القرار،

ب. تفسير نتائج فرضيات المستوى الخاصة بالمنظمة المتعلمة: وقد جاءت كل أبعاد المنظمة المتعلمة ذات مستوى مرتفع، وهو ما ذهبت إليه دراسة كل من (حوجو مصطفى، 2016) ودراسة (ذعار شجاع ضيف الله 2009) وتختلف مع دراسة كل من (أسماء سالم النسور 2010) ودراسة (فريد القواسمة، زياد العمري 2013)، ودراسة (سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي 2018) ودراسة (سلطان غالب الديحاني 2015) التي جاءت فيها مختلف أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطة، حيث يمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

• أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التعليم المستمر في المنظمة، ويعتبر هذا البعد من أهم أبعاد المنظمة المتعلمة، وهو يقيس مدى اهتمام المنظمة بالتعليم نوعية التعليم فيها والفئات المستفيدة منه، والانفتاح على التطورات الحاصلة في الساحة التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والتقنيات العالية والمتغيرة باستمرار، أين يتطلب من المنظمة استمرارية التعليم لأفرادها من خلال الدورات التدريبية والتعليمية سواء الداخلية أو الخارجية لضمان مواكبة التطورات الحاصلة في السوق، وبالرجوع إلى العبارات المكون لهذا البعد يمكن إعطاء تفسير لهذا الارتفاع في المنظمة محل الدراسة وذلك على النحو التالي:

- تشجيع أفراد المنظمة على التعلم من خلال توفير الدعم المالي والوقت الكافي لهذا العملية؛
- من أهم الأشياء هو سعي مؤسسة موبيليس إلى توفير فرص تعلم متكافئة لكل موظفيها دون استثناء، ويدعم ذلك اختيار المنظمة لما يحتاجه الموظفون من مهارات وتوفير البرامج التدريبية الملائمة، أي أن اختيار البرامج يكون مدروس؛
- فتح باب النقاش بين الأفراد للتعلم من الأخطاء وهذا شيء إيجابي في المؤسسة ويساعد بشكل كبير المؤسسة على التعلم والتقدم، ويعزز التعلم المستمر في المنظمة؛
- شعور الموظف بتجدد معارفه باستمرار سواء من خلال التدريبات التي يقوم بها أو من خلال تجاربه اليومية، وهذا يؤشر على وجود تعلم في المنظمة.

- جاء مستوى بعد الحوار بين أفراد المنظمة عالي وفي المرتبة الأولى في المنظمة محل الدراسة، وقد تم التعبير عن هذا البعد بخمس عبارات، ويمكن تفسير المرتبة التي حظي بها البعد كون قيادات المنظمة تعمل في شفافية كبيرة من خلال برمجة لقاءات بينهم وبين مختلف الموظفين لطرح المشاكل وتقديم الحلول وهذا من شأنه أن يساعد على إذابة الجليد بين مختلف موظفي المؤسسة من جهة وبين الموظفين والقيادات من جهة أخرى كما يساعد على السماع للمشاكل المطروحة في وقتها وتقديم الحلول اللازمة لذلك أو البحث عنها، والأکید أن هذا الأمر يساعد الأفراد التعبير عن إبداعاتهم وهذا ماسينعكس بشكل عام على إنتاجية الفرد والمؤسسة.
- أظهرت النتائج على صعيد آخر درجة الموافقة لبعد العمل الجماعي، ومقارنة بباقي أبعاد المنظمة المتعلمة الأخرى جاء في المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس تشجع الأفراد على العمل في شكل فرق ومجموعات، كما يمكن تفسير ذلك أن المنظمة محل الدراسة تراجع أفكارها وطريقة عملها وخططها نتيجة النقاشات والحوارات التي يقوم بها أفرادها سواء الأفراد فيما بينهم أو الحوارات بين الأفراد والقيادات، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، كما أن فرق العمل لها الحرية الكاملة في تحديد أهدافها وفي إنجاز أعمالها، أي أن هناك سلاسة في تسيير العمل، كما أن القيادات داخل المنظمة تأخذ توصيات فريق العمل بعين الاعتبار، كل ذلك من شأنه تشجيع فرق العمل والمجموعات على العمل أكثر والابداع مادام هناك إدارة وقيادة تستمع وتنصت.
- كما أظهرت النتائج كذلك ارتفاع مستوى بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤيا المشتركة، أي السماح للأفراد في المشاركة في صياغه وتطبيق رؤى المنظمة، ويمكن تفسير هذا الارتفاع من خلال التدقيق في العبارات المعبرة عنه، وذلك من خلال تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في عملهم أي هناك سلاسة في انتقال المعلومات بين أفراد المنظمة وهذا من شأنه تسهيل العمل وعملية اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما تسعى القيادات إلى توفير كل ما يحتاجونه إليه من موارد وتعطي لهم الحرية في إنجاز العمل وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية في ذلك، مما يساعد الافراد



على الدخول في التحديات ويقضي على الخمول وروح الاتكالية، وكل ذلك من شأنه خدمة رؤى المنظمة وأهدافها.

• مما أظهرته النتائج كذلك هو ارتفاع مستوى بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وقد جاء هذا البعد في متوسط الترتيب، ويفسر ذلك كون المنظمة محل الدراسة تشجع المبادرات الفردية وتحمي أصحابها وتتحمل مخاطرها في حالة الخطر في الاجتهاد، ومن المؤكد أن الحرية الفردية وتشجيع المبادرات يساعد على الإبداع داخل المنظمة، كما أن المنظمة تسهل من عملية تدفق المعلومات بين أفرادها، وفي نفس الوقت تقوم القيادات بفتح قنوات اتصال بين مختلف الموظفين على حسب رتبهم، مما يساعد على إيصال الأفكار من وإلى الموظفين والقيادات، وكذا طرح المشاكل العمل أو المشاكل الادارية التي قد تواجه أي موظف في المؤسسة.

• جاءت نتائج قياس مستوى بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع هي الأخرى مرتفعة، وبالنظر إلى العبارات المكونة له يمكن ارجاع هذا الارتفاع في مستوى هذا البعد إلى أن قيادات المنظمة تربط هذه الأخيرة بعلاقات قوية مع العالم الخارجي، سواءً مع الشركاء والموردين والمجتمع والبيئة وحتى الحياة الاسرية للموظفين، ونجدها أي المنظمة محل الدراسة- تهتم بالحفاظ على الحالة المعنوية للعمال في اتخاذ قراراتها، كما تربطها شركات قوية مع مختلف شركائها وتسعى دوماً للحفاظ على سمعتها، كما أنها تقوم في الكثير من الأحيان بالقيام ببعض التظاهرات الاجتماعية والمساهمة فيها والكثير من النشاطات الاجتماعية ولها في هذا الباب صولات وجولات، وتعتبر مؤسسة موبيليس شريك اجتماعي قوي وهي قدوة في هذا المجال لباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى داخل الوطن، أي أن مسؤولياتها تتعدى كونها مؤسسة اقتصادية تبحث الربح فقط بل تتعدى ذلك بكثير وتصل إلى الحفاظ على مسؤولياتها الاجتماعية من خلال الحفاظ على المجتمع والمساهمة في تطويره. لكن جاءت بعض الاجابات مخيبة أين أظهرت أن المنظمة لاتهتم كثيراً بالجانب الأسري للموظفين، أو أن هناك تقصير نوعاً في هذا الجانب.

• أظهر النتائج ارتفاع بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم، وجاء هذا البعد ليشرح كيفية استخدام التعلم من طرف قياده المنظمة بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات المطلوبة، وكيف

تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين، ويمكن تفسير هذا الارتفاع في مستوى هذا البعد، وعليه يمكن القول -استناداً إلى العبارات المعبرة عن البعد- أن المنظمة محل الدراسة تفكر بطريقة استراتيجية من خلال تحديد أهدافها المستقبلية وتوفير الأدوات والموارد لبلوغ ذلك أي هناك وضوح في الرؤيا، وهذا تستطيع من خلاله زرع الثقة والانتماء لدى موظفيها، كما أن القيادات تفتح الباب للموظفين للمشاركة في تحديد الأهداف وفي وضع الخطط الاستراتيجية والرؤى المستقبلية، أي أن هناك تشاركية بين القيادات والموظفين في بناء الخطط والسياسات، إلا أن هذه التشاركية لا تشمل الجميع وربما هذا شيء منطقي لأنه ليس كل الأفراد على نفس مستوى التفكير لهذا فمن غير المنطقي المساوات بين الأفراد في كل شيء ويجب مراعاة الاختلافات بينهم.

#### ثانياً: تفسير نتائج اختبار فرضيات العلاقة والأثر

جاءت هذه الفرضية لاختبار أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة على المنظمة المتعلمة، أي هل يوجد علاقة أثر لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة، وجاءت الإجابة عن وجود علاقة أثر موجبة لكل منهم، وكانت الأثر متفاوت، حيث:

- أسفرت النتائج عن وجود أثر إيجابي لرأس المال الهيكلي على المنظمة المتعلمة وفي المرتبة الأولى وهو نفس ماذهبت إليه دراسة (سوهالي وآخرون 2018) وبميل انحدار قدره (0,517)، فبالرجوع إلى مكونات رأس المال الهيكلي (الابتكارات والملكية الفكرية، الهيكل والوسائل، أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات، العمليات الإدارية) نفهم الدور الذي يقدمه في بناء المنظمة المتعلمة، فمن المؤكد أن بناء أبعاد مثل الحوار بين أفراد المنظمة أو بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة أو بعد التمكين يتطلب توفر هيكل إداري مرن يسهل عملية اتخاذ القرار كما يطلب توفر أنظمة معلومات وقاعدة بيانات، كما أن حيابة المنظمة على مراكز بحث أو القيام بتعاقدات مع مراكز بحث موثوقة يساعد بناء بعد التعلم المستمر؛

- أظهرت النتائج عن وجود علاقة قوية وأثر ايجابي لرأس المال البشري على المنظمة المتعلمة وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبميل انحدار (0,381)، فمن المعلوم

رأس المال البشري يعتبر العنصر الأبرز في تطور أي منظمة، وبالرجوع إلى مكوناته (الأفراد والمعارف العاملين، البرامج والتدريب، فرق العمل، المهارات والقدرات، الخبرات) يمكن إعطاء تفسير لهذا العلاقة القوية بينه وبين أبعاد المنظمة المتعلمة، فحياسة المنظمة على أفراد أكفاء وذوي خبرات وتوفير البرامج التدريبية والحث عليها يساعد على بناء منظمة دعامتها التعلم المستمر، كما يسهل ذلك عملية الحوار بين الأفراد داخلها، كما أن تشجيع على العمل في فرق عمل وتسهيل عمل هذه الفرق يدعم بعد العمل الجماعي وكذا بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة وكذا بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم (التواصل) دون أن ننسى تأثير ذلك على باقي الأبعاد؛

- من خلال النتائج تبين أن هناك علاقة قوية وأثر إيجابي لرأس المال الزبوني على المنظمة المتعلمة وبمعامل انحدار (0,186)، وبالرجوع إلى العناصر التي تشكل منها رأس المال الزبوني (العلاقة بالزبون، التحالفات الاستراتيجية، العلاقة بالموردين) يمكن إعطاء بعض التفسيرات لهذه العلاقة، فبناء علاقة جيدة بالزبائن من خلال دراسة مدى رضاه وكذا مع الموردين والقيام بالتحالفات الاستراتيجية من شأنه أن يعزز بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع كما يعزز بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم والمعرفة.

### ثالثاً. تفسير نتائج اختبار فرضيات الفروق

جاءت هذه النقطة لتقديم تفسير لنتائج اختبارات فرضيات الفروق، أي تفسيرات نتائج اختبار وجود فروق في اجابات الأفراد نحو رأس المال الفكري وأشكاله والمنظمة المتعلمة وأبعادها تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك على النحو التالي:

أ. تفسير نتائج اختبار فرضيات الفروق الخاصة برأس المال الفكري وأشكاله

أظهرت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة تعزى لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، أي لا يوجد اختلاف في إجابات الأفراد العاملين بالمنظمة محل الدراسة حول رأس المال الفكري وأبعاده لهذه المتغيرات، فالنسبة للجنس والسن يبدو أن الأمر منطقي كون الجنسين (الذكر والأنثى) ومختلف الفئات العمرية يتشاركون في نفس الاهتمام، ولا يهم الجنس بقدر ما يهم المستوى التعليمي، وتعزى هذه النتيجة كذلك إلى الوعي المشترك بين الجنسين وتقارب الآراء بينهم وهذا متوافق مع أغلب الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي والخبرة والمسمى الوظيفي فيبدو أن هذه النتيجة غريبة نوعاً ما وهو يخالف الكثير من الدراسات السابقة، لكن بالتمعن جيداً نجد أن أغلب عينة الدراسة كانت ذات مستوى جامعي لهذا لا تظهر اختلافات كبيرة وهناك تقارب في التفكير لهذا كانت النتيجة متقاربة ولا توجد اختلافات، كما أن الظروف الحالية وعصر المعلوماتية والتطور التكنولوجي الهائل لعب دور في هذه النتيجة المقاربة بين مختلف الشرائح.

#### ب. تفسير نتائج اختبار فرضيات الفروق الخاصة بالمنظمة المتعلمة وأبعاده

أظهرت النتائج عن حالتين، حيث أسفرت عن عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة بالمنظمة اتجاه المنظمة المتعلمة وأبعاده السبعة تعزى إلى (الجنس والسن المسمى الوظيفي)، وهذا يأخذ نفس التفسير السابق لمتغير رأس المال الفكري.

أما الحالة الثانية فقد أسفرت عن وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة اتجاه المنظمة المتعلمة وأبعاده تعزى إلى (المستوى التعليمي والخبرة وبعض عبارات المسمى الوظيفي)، ويمكن تفسير ذلك كون أن المتغيرات الثلاثة تشترك في المستوى العلمي، وبالتالي يمكن

القول أن المستوى العلمي يلعب دوراً كبيراً في نظرة الفرد إلى أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها ونتائجها تختلف عن نظرة أصحاب المستوى التعليمي أو الخبرة الأقل.

### خلاصة الفصل

جاءت هذه الدراسة لإسقاط الجانب النظري الذي يدرس العلاقة بين رأس المال الفكري والتحول نحو المنظمة المتعلمة على الجانب التطبيقي، وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس التي تعد من أكبر المؤسسات الاقتصادية العمومية الناجحة، كما أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال وعدد المشتركين في خدماتها مقارنة بمنافسيها (جيزي وأريديو)، وهي مقسمة إلى ثمانية (08) مديريات جهوية (ناحية الوسط، ناحية قسنطينة، ناحية عنابة، ناحية ورقلة، ناحية الشلف، ناحية وهران، ناحية سطيف وناحية بشار)، حيث الاستعانة في هذه الدراسة بالوكالات التابعة للمديرية الجهوية لولاية الشلف والتي تضم سبعة ولايات (الشلف، غليزان، تيارت، تيسمسيلت، الجلفة، عين الدفلى، الجلفة).

وقد أجريت الدراسة الميدانية في شكل استبانة، حيث تم توزيع 350 استبانة تم استرجاع منها 223 استبانة وتم إلغاء (4) استبانات بسبب عدم اكتمالها، وبقي منها للدراسة 219 استبانة، وبعد تفرغها على برنامج (SPSS)، تم تحليلها بالاستعانة بمختلف الطرق الاحصائية المعتمدة في مثل هذه الدراسات، وإثر ذلك تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وكانت في المجمل مقبولة، كما توصلت الدراسة على إثر ذلك إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة أثر بين رأس المال الفكري والتحول نحو المنظمة المتعلمة في مؤسسة موبيليس.

كما اسفرت النتائج عن مؤشرات جد إيجابية تخص مؤسسة موبيليس أهمها توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بها بمستوى مرتفع وفق إجابات الأفراد العاملين فيها، وفي نفس السياق تملك رصيد مرتفع من رأس المال الفكري بمختلف أبعاده.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية عن عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للبيانات الوظيفية والشخصية.

## الخاتمة العامّة

1. التذكير بالإشكالية
2. الإجابة على الفرضيات
3. نتائج الدراسة
4. التوصيات
5. آفاق البحث

### 1. التذكير بالإشكالية

رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة مواضيع مترابطة ومتشابكة وفي نفس الوقت مهمة لأي منظمة أرادت النجاح والتفوق والاستمرارية. مواضيع ثلاثة تشترك في التعلم والمعرفة وتربط عن طريق التعلم التنظيمي، ففي وقت ليس بالبعيد كان التعلم مختصراً على الانسان وكانت أحد سماته، أما اليوم فأصبح الكل يتكلم عن تعلم المنظمة بعد أن نبه إلى ذلك "بيتر سانج" ومجموعة من المنظرين، وظهر معه مصطلح المنظمة المتعلمة، تلك المنظمة التي تتعلم لأن التعلم خاصية مميزة في هذا النوع من المنظمات فوصفت به وسميت باسمه، وللوصول إلى هذا المفهوم فإن العملية تتطلب الرغبة الجماعية وتضافر الجهود، إن الحديث عن بناء منظمة متعلمة يقود للحديث عن السؤال كيف؟ وقد تعددت المداخل وكثرت المقاربات وجاءت هذه الدراسة للبحث في مقارنة دور رأس المال الفكري في تحقيق ذلك، وهل له إسهام في هذا التحول.

فالمؤكد أن من خصائص المنظمة الحديثة على خلاف المنظمة التقليدية هو التركيز على الاستثمار في رأس المال الفكري بكل أشكاله على حساب رأس المال المادي، ولأن هذا الأخير لم يعد يفي بالغرض لوحده، نتيجة تعاظم دور رأس المال الفكري -الأكيد دون إهمال لرأس المال المادي- في المنظمة، لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين المفهومين وبالأخص في اتجاهها من رأس المال الفكري نحو المنظمة المتعلمة، فكانت الإشكالية كالتالي: هل يوجد علاقة أثر لرأس المال الفكري في التحول نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

وقد تناولت الدراسة جانباً نظرياً وآخر تطبيقياً، فحُصص الأول لضبط المصطلحات وإبراز الخصائص والأهميات وما شابه ذلك، مع استعراض أهم المساهمات والنظريات والنماذج المقدمة من طرف المنظرين والمفكرين الرواد في هذا المجال، ومن المصطلحات المتناولة متغيري الدراسة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة وماله صلة بهما كالتعلم والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، أما الشق التطبيقي فتم على مستواه إسقاط الجانب النظري فيه على الواقع الاقتصادي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية وبالأخص المنظمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، وتم اختيار مؤسسة موبيليس للاتصالات كمجتمع للدراسة



وكعينة فقد اختيرت المديرية الجهوية لناحية الشلف والتي تنطوي تحتها سبعة ولايات (الشلف، غليزان، تيارت، عين الدفلى، تيسمسيلت، المدية، الجلفة).

وقع الاختيار على هذه المنظمة لعدة اعتبارات أهمها كبر مجتمع الدراسة، حيث من النادر أن تجد مؤسسة عمومية بهذا الحجم والمكانة، إضافة إلى ذلك فهي تصلح لأن يُختبر فيها هذا النوع من الدراسات، فالمنظمة المتعلمة درجة متقدمة، لذا ليس من السهل إيجاد منظمة عمومية تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة أو تهتم بالاستثمار في رأس المال الفكري، ومن هذا المنطلق تعتبر مؤسسة موبيليس من المنظمات الناجحة التي تهتم بالطرق الإدارية العصرية وصاحبة الأفق الواعدة، كما أن قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تتطلب الاهتمام بالمعرفة والتطور التكنولوجي من جهة، والتطور الإداري من جهة ثانية، والأکید أن ذلك يتطلب قيادات على درجة عالية من الكفاءة وهيكل متطورة ومورد بشري متعلم، كل ذلك وغيره شجع على اختيار مؤسسة موبيليس كنموذج لاختبار علاقة الأثر بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

### 2. الإجابة على الفرضيات

وجاءت هذه الدراسة لاختبار مجموعة من الفرضيات، منها ماهو نظري ومنها ماهو تطبيقي، وقد توصلت الدراسة في ذلك إلى:

- تقول الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر بين رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة، وهي فرضية مقبولة، وقد بينت الدراسات النظرية ذلك، كما أظهرت الدراسة الميدانية على مستوى منظمة موبيليس عن وجود علاقة أثر قوية بين رس المال الفكري والتحول نحو المنظمة المتعلم؛
- أما الفرضية الفرعية الأولى: فتقول أنه "يوجد مستوى مرتفع لمكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) في مؤسسة موبيليس"، وهذه الفرضية هي الأخرى كانت مقبولة، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن توفر مستوى مرتفع من أبعاد أو مكونات رأس المال الفكري الثلاثة في

## الخاتمة العامة

منظمة موبيليس، حيث جاء رأس المال الزبوني في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر ثم يليه رأس المال البشري وفي الأخير رأس المال الهيكلي:

- وتقول **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد مستوى مرتفع لأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (التعلم المستمر، الحوار بين أفراد المنظمة، العمل الجماعي، التمكين، الأنظمة المشتركة، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية للتعلم) في مؤسسة موبيليس"، وهي **فرضية مقولة** هي الأخرى؛
- أما **الفرضية الفرعية الثالثة:** التي جاءت تقيس العلاقة بين المتغيرين والتي تقول "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة" فكانت **فرضية مقبولة** هي الأخرى، وأظهرت وجود علاقة بين المتغيرين؛
- وفيما يخص فرضية الأثر أي **الفرضية الفرعية الرابعة** التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، فهي الأخرى كانت **فرضية مقبولة**، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة أثر في المرتبة الأولى بين رأس المال الزبوني والمنظمة المتعلمة وفي المرتبة الثانية رأس المال البشري وفي المرتبة الثالثة رأس المال الهيكلي؛
- وفي الأخير جاءت **الفرضية الفرعية الخامسة:** التي تقول "توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الفكري يعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية"، حيث كانت الإجابات متفاوتة، بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري كانت **الفرضية مرفوضة**، أي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول أبعاد رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية، أما بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة كان جزء منها **مقبول** (المستوى العلمي، المسمى الوظيفي) أي توجد فروقات إحصائية، والجزء الآخر مرفوض (السن، الجنس، الخبرة).

### 3. نتائج الدراسة

انطلاقاً من البحث النظري والدراسة الميدانية ومن خلال الاجابة على الفرضيات المعدة لهذا البحث، فقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية نوجزها فيمايلي:

#### 3.1. النتائج النظرية

أ. يشكل رأس المال الفكري كل الموجودات اللاملموسة والفكرية التي من شأنها أن تقدم قيمة إضافية في المنظمة، وقد اختلف في تحديدها وقياسها لصعوبة ذلك نتيجة عدم ملموسيتها، واجتهد الكثير من المنظرين في العمل على ذلك واستطاعوا تقديم بعض النماذج، ورغم الشوط الكبير الذي قطعوه إلا أن العمل مازال ينقصه الكثير في شق القياس والتقدير؛

ب. تحتل المعرفة أهمية بالغة في المنظمة الحديثة، وهي النقطة التي يشترك فيها الجميع، فلا يمكن التكلم عن المنظمة المتعلمة أو رأس المال الفكري أو التعلم التنظيمي دون التعرّيج على المعرفة، وعلى حد تعبير (Peter Drucker) أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وفي نفس السياق يقول "أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة" أننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال المادي أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة التي تعتبر أهم عنصر في رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، لهذا فإن الاهتمام بالمعرفة ضروري لتكوين رأس المال الفكري وضروري لبناء منظمة متعلمة، وهو حلقة الوصل أو نقطة الاشتراك بين المتغيرين، وخلاصة ذلك كله منظمة تهتم بالمعرفة يقابلها منظمة تتعلم ومنظمة تتطور؛

ت. اختلف المفكرين في تقسيم مكونات رأس المال الفكري كما اختلفوا في تعريفه، فيذهب البعض إلى تقسيمه إلى عنصرين والبعض الآخر إلى ثلاث وهناك من يرى أربعة، والأكيد أن لكل واحد منهم زاوية

## الخاتمة العامة

الرؤيا الخاصة به، لكن يبقى الأشهر ذلك يجعل مكونات رأس المال الفكري في ثلاث، رأس مال بشري ورأس مال هيكلي وآخرزبوني أو علاقتي وهناك من يضيف المعرفي.

ث. أول من اهتم بضوابط أو أبعاد المنظمة المتعلمة الاقتصادي "بيتر سينج" وقد قسم أبعاد المنظمة المتعلمة إلى خمسة (التفكير المنظوماتي، الاتقان الشخصي، النماذج العقلية، تبادل الأفكار والرؤى، فريق العمل) وهناك من يرى خلاف ذلك، فيرى على سبيل المثال لا الحصر "مارسيك ووتكينز" أنها سبعة (التعلم المشترك، الحوار بين أفراد المنظمة، والعمل الجماعي، التمكين، الرؤى المشتركة، العلاقة بالعالم الخارجي والمجتمع، القيادة الاستراتيجية) لكنهم في الأخير يتفقون على ضرورة التعلم داخل المنظمة، وتشجيع الحوار بين أفراد المنظمة، والرؤى المشتركة.

ج. التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة يمر بعدة مراحل وأول هذه المراحل الرغبة عند القيادات في المنظمة ثم التعلم والعمل، وأكبر مشكل هو مقاومة التغيير من طرف الأفراد، لكن يبقى التعلم كفيل بحل هذا المشكل مع الوقت، فمقاومة التغيير من جهة وعدم رغبة القيادات في التحول من جهة ثانية تكون نتيجته البقاء ضمن مفهوم المنظمة التقليدية؛

ح. هناك خلط بين مفهوم المنظمة المتعلمة الذي جاء به (Peter Senge) والتنظيم التعليمي الذي جاء به (Chris Argyris)، والأكيد أن هناك اختلاف بينهما، لكن بعض التشابهات والتشابهات بين المفهومين أدت إلى الخلط بينهما إلى درجة من اعتبر انهما يعبران عن نفس الشيء، والأكيد أن هناك اختلاف، وأهم شيء يمكن الاعتماد عليه في فك طلاسم هذا الخلط يكمن في أن التعليم التنظيمي أداة للوصول إلى المنظمة المتعلمة، أي أن هذه الأخيرة هدف في حد ذاته لذا يشترط العمل من أجل الارتقاء من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، فلا يمكن التكلم عن المنظمة المتعلمة مالم يصل فيها التعلم التنظيمي إلى مستوى متقدم.

خ. المنظمة المتعلمة قبل أن تكون بنيان أو هيكل مادي فهي ثقافة قائمة على التنظيم محابية للتعلم، وهي مايسعى بالثقافة التنظيمية، حيث يحدد (Schein Edgar) مواصفات هذه الثقافة بأنها ثقافة تسمح بوقت كافي للتعلم وتعطي له الأولوية، كما أنها ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير

## الخاتمة العامة

مناخ العمل، وهي ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة، و تشجع على الاتصالات المفتوحة والشفافية بين قيادات المنظمة وباقي العاملين فيها، هذه الثقافة هي التي تعطي للمنظمة هويتها الخاصة والتي تميزها عن باقي المنظمات، وهي التي توجه العاملين وتحدد سلوكياتهم ودرجة تقبلهم لأي تغيير تُقبل عليه المنظمة:

د. تختلف المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية في عدة أمور، فنجد هذه الأخيرة قائمة على هيكل إداري عمودي فيه هوة كبيرة بين القيادة والموظفين، في حين الهيكل الإداري للمنظمة المتعلمة أفقي ومرن يُقضى فيه على الحواجز الإدارية والبيروقراطية، وفي نقطة اختلاف أخرى نجد أن هناك ثقافة متصلبة لاتتأقلم مع الظروف الجديدة بسرعة في المنظمة التقليدية على عكس المنظمة المتعلمة التي تسود فيها الثقافة المتكيفة مع البيئة والأحداث الجديدة، فسرعان ماتجد مكان لنفسها في هذه البيئة الجديدة، لهذا تجدها متقبلة للأفكار الجديدة وغير العادية أو الاستثنائية، كما أننا نجد المنظمة التقليدية تقوم على استراتيجية منافسة في حين المنظمة المتعلمة تشجع في استراتيجيتها على التعاون.

ذ. من الصعب إيجاد اتفاق في تعريف المنظمة المتعلمة لكن يمكن وصفها بمميزاتهما، فهي منظمة تدعم التعلم المستمر وتحل المشاكل بطريقة منهجية ومنظمة، كما تنظر إلى المشاكل على أنها تجارب وليس مخاطر وتستفيد من ذلك وتكون رصيداً من المعرفة والخبرة تساعد في قادم الأزمات، تشجع على الحوار بين الأفراد والقيادات، وتضع رؤية مشتركة لها وتجعل من المحيط الخارجي امتداداً لها وهي جزء منه لهذا تجدها توسع مسؤولياتها إلى الخارج، تعمل بنظام الحوافز والمكافآت وغيرها من الصفات، وعلى تعبير (Garvin، 1998) أن منظمة التعلم ماهرة في خمسة أنشطة رئيسية، حل المشكلات بشكل منهجي ، الاقدام على التجريب وعدم الخوف والتعلم من التجارب السابقة والتعلم من الآخرين ونقل المعرفة:

ر. التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة ليس أمراً تلقائياً بل هو عمل مقصود ونية واضحة من الجميع في المنظمة، لذا يطلب في ذلك بذل الجهد وتحمل الصعاب، وهو حتمية وليس خيار إذا ما أرادت المنظمة البقاء والاستمرار في المنافسة؛

ز. إن التعلم يمر في المنظمة عبر عدة مراحل للوصول إلى أعلى القمة، فيبدأ بالتعلم الفردي، فقد تجد منظمات ذات مورد بشري هائل وأصحاب كفاءات لكن تجد ذلك غير مستغل لغياب التفاهم والتناغم بين الأفراد أو بين الموظفين والقيادات داخل المنظمة، وفي المرحلة الثانية تبدأ بعض التقاربات بين الأفراد من خلال النقاشات التي قد تحل بعض المشاكل، لكن لاتستطيع تغيير القواعد ولا العادات لأن هناك ما يمنع ذلك، وفي مرحلة ثالثة يبدأ العمل الجماعي وفي شكل فرق وتكبر النقاشات وتؤدي إلى الدفع نحو التغيير وبرغبة من القيادة لفتح الحوارات ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وفتح النقاشات بين الأفراد والقيادات في المنظمة وقبول الرأي والرأي الآخر لتصل حينها المنظمة للتعلم ويصل التعلم إلى أقصى مرحلة وهي مرحلة التعلم التنظيمي؛

س. عملية التحول هذه تشترط متطلبات لتحقيق ذلك، وهذه الشروط تركز على القيادات في المنظمة بشكل كبير، باعتبارها مصدر ومنطلق التحول والتغيير، فهذه العملية تجبر المنظمة على وجود قيادات لديها القدرة على التعامل مع المخاطر ولديها القدرة على تحويلها إلى تجارب ومعارف، كما يجب أن تكون لهذه القيادات القدرة على التحول من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار واتخاذها، وقبل ذلك يجب أن تكون لديها الرغبة في تبني المبادرات المقدمة من طرف العمال، وصاحبة نظرة استراتيجية واعية، مع القدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكل مستمر، وبعبارة كل البعد عن العنصرية داخل المنظمة وبين الأفراد.

ش. هناك علاقة متبادلة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، فقد أكدت مختلف الدراسات على أن المنظمة التي تحوز على أبعاد المنظمة المتعلمة أو هي على قدر عالي من ذلك تساعد على نمو رصيد رأس المال الفكري بكل أبعاده والعكس صحيح، فقد أكدت دراسات أخرى أن الاستثمار في رأس المال

## الخاتمة العامة

الفكري يساعد على تثبيت أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة، وبالتالي يمكن القول ان هناك علاقتو تبادلية بين المفهومين؛

ص. مهارات قائد المنظمة المتعلمة يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة، بالإضافة إلى رعايتها لعملية التعلم في المنظمة، وتحفيزها للأشخاص الذين يقومون بالعمل.

### 2.3. النتائج التطبيقية

جاءت هذه الدراسة لاختبار إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، وأجريت على مستوى الوكالات التابعة للمديرية الجهوية لناحية الشلف لموبيليس ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج نختصرها فيمايلي:

أ. تحتل منظمة موبيليس المرتبة الأولى وبفرق شاسع عن باقي منافسيها (جيزي وأوريدو) من حيث عدد المشتركين ورقم الأعمال، وهو شيء يحسب لها؛

ب. وقد اسفرت الدراسة عن وجود علاقة طريفة وقوية ( $R=0.842$ ) بين رأس مال الفكري (المتغير المستقل) والمنظمة المتعلمة (المتغير التابع). كما أن رأس المال الفكري يفسر حوالي (70%) من التغير في المنظمة المتعلمة لمديرية الجهوية لموبيليس لناحية الشلف، وهو التحول نحو المنظمة المتعلمة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد الذي كان يساوي ( $R^2=0.702$ )،

ت. وعن العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة فقد توصلت الدراسة إلى أن كل مكونات رأس المال الفكري الثلاثة تساهم في التحول نحو المنظمة المتعلمة، وقد جاء رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى يليه رأس المال البشري وفي الأخير رأس المال الزبوني؛

## الخاتمة العامة

ث. مستوى رأس المال الفكري كان مرتفعاً في مؤسسة موبيليس وكذا بالنسبة لأبعاده الثلاثة، وقد جاء رأس المال الزبوني في المرتبة الأولى تلاه رأس المال البشري وفي الأخير رأس المال الهيكلي، وكان التفاوت بينهما طفيفاً، وبالنظر إلى النتيجة هذه فهي منطقية إلى أبعد الحدود؛

ج. مستوى المنظمة المتعلمة هو الآخر كان مرتفعاً في مؤسسة موبيليس، ونفس الشيء يقال بالنسبة لأبعادها السبعة، أي مستوى كل بعد جاء في المجال المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد الحوار بين أفراد المنظمة في المرتبة الثانية بعد التعلم المستمر وفي المرتبة الثالثة بعد العمل الجماعي، وفي المرتبة الرابعة والخامسة جاء على التوالي بعدي أنظمة مشاركة المعرفة وبعد التمكين بين أفراد المنظمة، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة نجد بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع وفي الأخير نجد بعد القيادة الاستراتيجية للمعرفة؛

ح. وجود بعد معين من أبعاد المنظمة المتعلمة أو مكونات رأس المال الفكري بشكل مرتفع لا يعني بالضرورة أن كل عباراته جاءت مقبولة عند المستجوبين، فقد جاءت بعض العبارات دون المأمول خصوصاً في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي؛

خ. أظهرت النتائج عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، وتقريباً نفس الشيء يقال بالنسبة للمنظمة المتعلمة أي لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

د. عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، الزبوني، الهيكلي) تعزى لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، أي لا يوجد اختلاف في إجابات الأفراد العاملين بالمنظمة محل الدراسة حول رأس المال الفكري وأبعاده لهذه المتغيرات، وقد كانت النتيجة منطقية بالنسبة للجنس والسن، كون الجنسين (الذكر والأنثى) ومختلف الفئات العمرية يتشاركون في نفس الاهتمام، ولا يهم الجنس بقدر ما يهم المستوى التعليمي، وتعزى هذه النتيجة كذلك إلى الوعي المشترك بين الجنسين



## الخاتمة العامة

وتقارب الآراء بينهم، أما بالنسبة للمستوى التعليمي والخبرة والمسعى الوظيفي فيبدو أن النتيجة كانت غريبة نوعاً ما وهو ما يخالف البعض من الدراسات السابقة، لكن بالتمعن جيداً نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذا مستوى جامعي لهذا لا تظهر اختلافات كبيرة بينهم، ويدل على أن هناك تقارب كبير في التفكير، كما أن الظروف الحالية وعصر المعلوماتية والتطور التكنولوجي الهائل لعب دوراً في هذه النتيجة المقاربة بين مختلف الشرائح؛

ذ. أظهرت النتائج عن حالتين، حالة عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات افراد العينة بالمنظمة اتجاه أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى (الجنس والسن والمسعى الوظيفي)، وربما يأخذ نفس التفسير السابق لمتغير رأس المال الفكري، أما الحالة الثانية فقد أسفرت عن وجود فروقات ذات دلالة احصائية تعزى إلى (المستوى التعليمي والخبرة وبعض عبارات المسعى الوظيفي)، ويمكن تفسير ذلك كون ان المتغيرات الثلاثة تشترك في المستوى العلمي، وبالتالي يمكن القول أن المستوى العلمي يلعب دوراً كبيراً في نظرة الفرد إلى أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها ونتائجها تختلف عن نظرة أصحاب المستوى التعليمي او الخبرة الأقل.

ر. بالتمعن في نتائج الدراسة الميدانية وعلى الرغم من أن أبعاد المنظمة المتعلمة جاء مستواها مرتفع في منظمة موبيليس وينتظرها الكثير، إلا أنه هناك بعض الإجابات جاءت مخيبة في بعض الأحيان وكان مستواها متوسط، ويمكن تفصيل نتائج ذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد التعليم المستمر جاءت كل عباراته بمستوى مرتفع؛
- بعد الحوار بين أفراد المجتمع هو الأخر جاءت كل عباراته مرتفعة؛
- بعد العمل الجماعي جاءت فيه عبارة متوسطة وهي العبارة التي تقول "يتم مكافأة فرق العمل على مجهوداتهم وعملهم كفريق عمل"، أي أن المنظمة تشجع العمل الجماعي لكن لا تكافئه بالقدر المطلوب؛

## الخاتمة العامة |

- بعد التمكين جاءت إحدى عباراته بمستوى متوسط، وهي العبارة التي تقول "تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة" وهذا يدل على أن منظمة موبيليس مازالت بحاجة إلى دعم الحريات من أجل تحقيق الابتكار والتطور، وهو أمر في غاية الأهمية؛
- بالنسبة لبعده مشاركة أنظمة المعرفة فقد جاء فيه هو الآخر فيه عبارة واحدة بمستوى متوسط، حيث تقول العبارة "تتيح المؤسسة خيارات متعددة لأداء مهام العمل المطلوبة" وهذا يدل على أن هناك تفاوت بين الأفراد، فهناك من لديه الحريات الكاملة في حين نجد أن هناك من هو مقيد؛
- بعد علاقة المنظمة بالعالم الخارجي والمجتمع فقد جاءت فيه عبارتين بمستوى متوسط وهما: "تساعد المؤسسة العاملين على التوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والأسرية"، وعبارة "يحصل الأفراد على أجوبة لاستفساراتهم من مختلف وحدات المؤسسة"، وهذا يعني أن منظمة موبيليس لاهتم كثيراً بالحياة الأسرية للعاملين؛
- بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم فقد جاءت فيها ثلاث عبارات متوسطة وهي: تشجع قيادة المؤسسة على ربط أعمال فرق العمل بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، تشارك إدارة المؤسسة بقية العاملين المعلومات حول المنافسين والتوجهات الجديدة، تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المؤسسة وأفعالها.

### 4. التوصيات

- فقد خرجت الدراسة في الأخير بمجموعة من التوصيات أهمها:
- على الرغم من أن إجابات الأفراد حول أبعاد المنظمة المتعلمة كانت مرتفعة إلا أن هناك عمل كبير لازال ينتظر القيادات في هذه المنظمة؛
  - ضرورة القيام بدراسات دورية حول تطور أبعاد المنظمة المتعلمة في منظمة موبيليس من طرف المنظمة نفسها وعدم الاكتفاء بالدراسات الخارجية، وذلك لمعرفة مكمّن القوة والضعف؛

## الخاتمة العامة |

- ضرورة قيام المنظمة بحد ذاتها بقياس رأس مالها الفكري بشكل دوري وتقييم التطور وكشف النقص وإصلاح الخلل؛
- ضرورة العمل أكثر على تطوير رأس المال البشري في المنظمة لأهميته البالغة، فعلى الرغم من توفره بمستوى مرتفع إلا أن مكانته الحقيقية لم تصل بعد إلى الحد المطلوب؛
- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية متكيفة مع الواقع والبيئة الاقتصادية المعاصرة؛
- البحث عن أسواق خارجية وذلك لزيادة الخبرات واكتشاف بيئة جيدة تستطيع من خلالها منظمة موبيليس وأفرادها التعلم أكثر والاستفادة، فعلى الرغم من بعض المحاولات الجادة التي قامت بها المنظمة فيما يخص ولوج السوق الإفريقية كمالى والنيجر، إلا أن ذلك لم يتجسد على أرض الواقع، وكما هو معلوم أن البيئة الاقتصادية الحالية سريعة جدا وقد لاتتاح فرص أخرى؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بالمبادرات الفردية لأن إجابات الأفراد لم تكن في صالح هذا البعد؛
- كانت إجابات الأفراد في صالح أبعاد المنظمة المتعلمة لكن في الكثير من التدخلات والمناقشات معهم تبين أن هناك جهل بمصطلح المنظمة المتعلمة، لهذا على منظمة موبيليس القيام بتوعية أكبر لأفرادها بالمفاهيم لإدارية الحديثة؛
- تعزيز الحوار أكبر بين أفراد المنظمة خصوصاً بين القيادة والأفراد في أسفل هرم السلطة؛
- تخصيص مصلحة خاصة بالبحث والتطوير وإنشاء مراكز التطوير لضمان الاستمرارية والريادة؛
- على الرغم من وجود مستوى مرتفع من العمل الجماعي إلا أن القيادات في المنظمة مطالبون بالاندماج أكثر مع الموظفين؛
- الانفتاح أكثر على العالم والعمل في ظل مبادئ الحوكمة من خلال الشفافية، فهناك معلومات عادية تعتبر في هذه المنظمة من الأسرار، وفي ظل هذه السرية المبالغ فيها لا اعتقد أن مثل هذه المنظمة لديها القدرة للدخول إلى البورصة، لما تتطلبه هذه الأخيرة من شفافية على مستوى المنظمة المدرجة؛

- تطوير الموقع الإلكتروني على شبكة الأنترنت الخاص بمنظمة موبيليس، فهو يحتوى على قدر شحيح من المعلومات.

هذه أهم التوصيات الموجه على الرغم من وجود توصيات أخرى يصعب حصرها كلها هنا.

### 5. أفاق البحث

من خلال دراسة موضوع إسهم رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، فقد صادفتنا مواضيع عدة ومقاربات كثيرة صعب علينا ادراجها ضمن البحث وتصلح لأن يبحث فيها، يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- العمل على تقديم تصور مقترح للمنظمة المتعلمة للمنظمة الجزائرية؛
- دور الرؤيا المشتركة في بناء المنظمة المتعلمة في المنظمة؛
- آلية تحقيق التمكين لأفراد المنظمة للوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة؛
- المتطلبات الواجبة في القيادة التحولية للتحول نحو المنظمة المتعلمة في ظل البيئة الاقتصادية الجزائرية؛
- دراسة مقارنة بين شركات الاتصال الثلاثة الناشطة في الجزائر حول مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بها.

1. مراجع باللغة العربية
2. مراجع باللغة الفرنسية
3. مقابلات ومواقع الإلكترونية

## I. المراجع باللغة العربية

### أولاً. الكتب

1. أحمد أنور بدر، مجتمع المعرفة (بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية)، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2011.
2. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. إيمان بنت سعود أبو خضير، أساسيات التعلم بالممارسة (مدخل لتطوير القيادات والمنظمات وبناء فرق العمل الناجحة)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2016.
6. جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبغي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض السعودية، 2006.
7. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2013.
8. جورج غازادا، وآخرون، نظريات التعلم (دراسة مقارنة)، ترجمة: علي حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1986.
9. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ، السعودية، 2009.
10. جيمس ج. مارش، هيربيرت إيه. سايمون، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2001.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

## المراجع

12. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، الجبيلة: الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
13. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد، عمان، 2010.
14. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. ربي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
17. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، دون بلد أو سنة نشر.
19. ستيفارث ر. كليج، المنظمات الحديثة (دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة)، ترجمة: حمزة سر الختم حمزة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2002.
20. سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم والنظم والتقنيات)، دار المناهج، 2007.
22. سعيد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
23. السعيد مبروك ابراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث، دون بلد نشر، 2019.
24. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، ترجمة: د هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
25. السويديان طارق، المنظمات المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات؟، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2001.
26. سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019.
27. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، المصرية، مصر، 2013.

## المراجع

28. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، الطبعة العاشرة، مصر، 2003.
29. طارق عبد الرؤوف، الخرائط الذهنية ومهارات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
30. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، 2004.
31. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.
32. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، صر القاهرة، 2002.
33. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة، مصر، دون سنة نشر.
34. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة النشر، القاهرة، مصر.
35. علي حسين الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
36. غارسون د. ر، تيري أندرسون، التعلم الإلكتروني في القرن الواحد والعشرون (إطار عمل للبحث والتطبيق)، ترجمة محمد رضوان، مكتبة العبيكان، السعودية، 2006.
37. فريد القواسمة، زياد العمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)، Arab economic and business Journal، 2013.
38. كمال حمدي أبو الخير، المنظمات والسلوك التنظيمي التعاوني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2005.
39. كمال حمدي أبو الخير، المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2005.
40. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
41. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
42. محمد نايف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر، القاهرة، 2008.
44. معتر سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي (الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية)، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.



## المراجع

45. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002.

46. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة مالايقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

47. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008.

48. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

49. يرلوف، فكر رجال الأعمال (الطريق إلى النجاح المتكامل)، دار الراتب الجامعية، بيروت 2000.

### ثانياً. الرسائل والأطروحات

50. أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

51. أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية، دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب سورية.

52. خديجة بلموهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019-2020.

53. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف، 2015.

54. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

55. حسين بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013.

56. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، 2007-2008.

57. جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة عمارثليجي الأغواط، دفعة 2011-2012.

## المراجع

58. محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
59. حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير المنظمات المتعلمة (دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)، رسالة دكتوراه، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2016.
60. حيا بن خلف المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، م ع السعودية، 2007.
61. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سونطراك، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014-2015.
62. دراسة ريم يسري جودت الخطيب، دور رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.
63. دراسة: أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية) جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
64. ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطور التنظيمي (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية)، جامعة الخليج العربي البحرين، 2009.
65. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب)، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
66. ريم يسري جودت الخطيب، دور رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2010.
67. زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بياتنة ووحدة قارورات الغاز بياتنة)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة : الجزائر، 2008، ص: 44.
68. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، دراسة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، دراسة ماجستير، جامعة نزوى، 2018.

## المراجع

69. سلطان غالب الديحاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، الكويت.
70. شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف، 2016.
71. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012.
72. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، رسالة ماجستير، 2010-2011.
73. فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاديات المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015-2016.
74. محمد ابراهيم خليل أبو زيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013.
75. محمد محسن فايز وصفي، أثر المنظمة المتعلمة في التغيير الاستراتيجي بقطاع الطاقة المتجددة بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ماي 2015.
76. محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.
77. هاشم عيسى سعيد أبو لبددة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية)، جامعة آل بيت، الأردن، 2008.

### ثالثاً. المجالات والدوريات والملتقيات

78. أحمد عبد اللطيف مشعل، دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، م 28، ع 2.
79. فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق، أحمد إبراهيم عبد العليم، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، السعودية، المجلد 3، العدد 44، السعودية، 2013.

## المراجع

80. عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيب، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، الرياض، 2009.
81. أحمد قهوجي، لما بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في شركتي الإتصال الخلوية MTN-SYRIATE في دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسية العلمية، المجلد 36، العدد 6، 2014.
82. انجي طلعت نصيف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، الجزء الأول، العدد 103، سنة 2015.
83. بوفارس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس)، مجلة الأصيل، جامعة خنشلة، العدد 2، ديسمبر 2017.
84. جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، العراق، 2014.
85. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة (مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة)، مجلة العلوم الإجتماعية، ع 21، ديسمبر 2015.
86. خالد أحمد الصرايرة، رياض أحمد الضمور، أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد 44، العدد 4، الملحق 3، 2017.
87. رنا صبر ناصر، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية للإدارة ببغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 24، بغداد، 2013.
88. سعد على العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
89. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات استراتيجية (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية)، العدد 112، 2007.

## المراجع

90. سلطان الديحاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 116، الكويت، 201
91. شتون محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية (دراسات اقتصادية)، العدد 27، المجلد 1، الجزائر.
92. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والاسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 العدد 45، العراق، سنة 2007.
93. ضحى حيدر خضر، سامي عبد الله خصاونة، تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 5، الأردن، 2011.
94. عادل أحمد محمد الشلقان، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي (دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والإدخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، الأردن، 2012.
95. عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزتها للتغيير، دراسة مقارنة، مجلة القادسية للعلوم لإدارية، المجلد 10، العدد 1، 2008.
96. عباس عبد مهدي الشريفي، خالد أحمد الصرايرة، ملك صلاح الناظر، درج توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الأوسط من وجهة نظر هيئة التدريس، العلوم التربوية، المجلد 20، العدد 1، مصر، 2012.
97. عبيد شاهر، ربايعة سائد، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المؤتمر الدولي الأول (منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
98. عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 28، العدد 10، 2014.
99. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، في بناء الذاكرة التنظيمية، جامعة عمان العربية، الأردن، بحث منشور على الأنترنت.

## المراجع

100. فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، المنظمة المتعلمة نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، جويلية 2018.
101. القواسمية فريد، العمري زياد العزام أحمد، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة حالة شركة إتصالات الأردنية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، الأردن، 2011.
102. كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا، الأردن، دون سنة نشر.
103. محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعة المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، مصر، 2018.
104. محمد عطا مسيل، محمد أحمد ناصف، إنجي طلعت، التعلم التنظيمي كمدخل لتحول الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 103، ج1، 2015.
105. نهاية عبد الهادي التلباني، محمد زيدان سالم، عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين في المستشفى، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2011.
106. هدى صقر، الإدارة الشاملة للمعرفة ورأس المال الذهني، مؤتمر إدارة المعرفة في حقبة العولمة، القاهرة، 18-20 فبراير، 2003.
107. يحيى الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر "منظمات متغيرة في بيئة متجددة"، أربد، الأردن، 2011.
108. سهام دربالي ورشيد مناصرية، دور رأس المال الفكري في التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2018.
109. يوسف أحمد- دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الإدارة والاقتصاد 3 (العدد1)، 2019.

### أولا. الكتب

110. Argote, L. **Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge**, Academic Publishers, Boston, 1999.
111. Charlotte Fillol, **L'entreprise Apprenante : le knowledge management en question?** Etude de cas chez EDF, L'Harmattan, Paris, France, 2009.
112. Chris Argyris, **Double loop learning in organizations**, Harvard business review, oct 1977.
113. David H.Luthy. **Intellectual Capital and its Measurment**, Utah State University, 2002.
114. Edvinsson. L, and Malone. M, **Intellectual Capital–Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Roots**, Harper Business, New York, 1997.
115. Florinda Matos, Valter Vairinhos, Paulo Maurício Selig, Leif Edvinsson, **Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability (Perspectives for Organizations and Society)**, springer, 2019.
116. Laurent Habart , **la nouvelle organisation apprenant (et si c'était la vôtre?)**,diateino, France, 2018.
117. Luca Landol, G useppe Zollo, **Organizational Cognition and Learning: Building Systems for the Learning Organization**, Information Science Publishing, NY, 2008.
118. Mijalche Santa, **Framework For Multivariate Continuous Transformation Towards Learning Organization**, University Paris 1 - Pantheon - Sorbonne, 2014.
119. Patrick Conjard, **Bernard Devin, smarter workforce, adapt to change, and drive growth**, Hoboken, New Jersey, 2016.
120. Patrick Graupp, Gitte Jakobsen, John Vellema, **Building a Global Learning Organization**, CRC Press, NW, 2014.
121. Peter M. Senge, **The fifth Discipline (The art and practice of learning organization)**, CURRENCY and DOUBLEDAY, NY, USA, 1990.
122. Stewart Thomas A, **Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997.

123. Watkins, K. & Marsick, V. **Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Warwick. RI: Partners for the Learning Organization,**(1997).
124. William R. King, **Knowledge Management and organization learning,** Springer, NY, 2009.
125. Honeycutt Jerry, **Knowledge Management Strategies,** Microsoft Press, Washington, 2000.
126. Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning,** Davies Black Publishing, INC, Palo Alto: USA, 2nd edition, 2002.
- ثانياً. أطروحات ومقالات وأخرى**
127. AÂMOUM Hanane, **L'impact du Capital Immatériel sur la performance des entreprises : Approche théorique,** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Vol, n° 2, 2020.
128. Ahmadi. F, Parivizi. B, Meyhami. B, Ziaee. M, **Intellectual Capital Accounting and its Role in Creating Competitive Advantage at the Universities.** Institute of Interdisciplinary Business Research, vol 4 no 1, 2012.
129. Alan Fustec, **Evaluation Du Capital Intellectuel Par Des Indices De Notation, Profitabilité Et Performances Financières Des Entreprises,** De Boeck Supérieur, n° 51, 2016, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2016-3-page-125.htm>
130. Alan Fustec, **Évaluation du capital intellectuel par des indices de notation, profitabilité et performances financières des entreprises,** Innovations 2016/3 (n° 51).
131. Claudine Batazzi, Henri Alexis, **Pprentissage Organisationnel :Une Approche Structurale Et Manageriale,** IX<sup>eme</sup> Conference Internationale De Management Strategique -" Perspectives En Management Strategies ", Montpellier, France, Mais 2000.
132. Al-Dujaili, M. S. A.. **Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation.** International Journal of Innovation, Management and Technology, vol 3, no 2, 2012.
133. ARREGLE, Jean Luc, **Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances"**, in Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N°1, Mars 1998.



134. C. Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Élisabeth Walliser, **Le capital humain : approche comptable versus approche managériale**, Revue internationale sur le travail et la société, vol 4, n 2, mai 2006.
135. Collie, S. **The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments**. University of Virginia PHD , v63-06A of Dissertation Abstracts International , 2002.
136. Corinne Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Élisabeth Walliser. **Capital humain : mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique**. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie., <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548090>, Submitted on 18 Dec 2010.
137. Dagobert Ngongang , **Actifs Immatériels Comme Leviers De Création De Valeur Dans Les Entreprises Camerounaises**, Revue Internationale Des Sciences De L'organisation, N° 8. 2020/1.
138. Dagobert Ngongang, **Actifs Immatériels Comme Leviers De Création De Valeur Dans Les Entreprises Camerounaises**, Revue internationale des sciences de l'organisation, n° 8, 2020. Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-de-lorganisation-2020-1-page-79.htm>
139. Dusya Vera, Mary Crossan, **Organizational Learning, Knowledge Management, And Intellectual Capital: An Integrative Conceptual Model**, A working paper published on the internet.
140. Edvinsson. L, and Steinfelt. C, **Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation**. Journal of Human Resource Costing and Accounting, vol 4 n° 1, 1999.
141. Ewan Mohd Matore, Ahmad Zamri Hkairani, **The Pattern Of Skewness And Kurtosis Using Mean Score And Logit In Measuring Adversity Quotient ( A Q) for normality testing**, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020.
142. Garvin ,D.A, Edmondson, A.C et Gino, F, **is yours a Learning organization?**, Harvard business review, (2008 March).Vol 86 n°3.(www.hbr.org).
143. Garvin David, **Building a Learning Organisation**, Harvard Business Review, 71, Issue(4), 1993.

144. Hamadi Matoussi, Ahmed Zemzem, **Investissements immatériels et création de valeur Etude empirique sur le marché français**. Normes et Mondialisation, France, May 2004, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00594026>
145. Imen MHEDHBI, **Capital immatériel: interaction et création de valeur**, thèse de doctorat en Sciences de gestion , Université Jean Moulin Lyon 3.
146. Issam Jallouli, **Relations Entre Le Capital Immatériel Des PME Manufactur-lères Et Leur Performance: Une Étude Exploratoire** , Mémoire Présenté À L'université Du Québec À Trois-Rivièr, 2008.
147. James. C, **Designing Learning Organization**, Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003.
148. Jean Graef, **Measuring Intellectual assets, 12 techniques used to value intangible Assets, Excerpt from CFO's Guide to Intellectual Capital**. Montague institute review, ISSN 1554-303 X, march 1997.
149. Ji Hoon Song, Baek-Kyoo (Brian) Joo, and Thomas J. Chermack, **The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context**, Human resource development quarterly, vol. 20, no. 1, Spring 2009.
150. Marie Claude Chevalier, **la communauté de pratique vue comme dispositif de formation continue au sein d'organisations apprenantes**, comme exigence partielle de la maîtrise en éducation profil sans mémoire, option andragogie, 3 décembre 2010, université du Québec.
151. Marie-Annick Montalan, **Béatrice Vincent, Évaluation Du Capital Immatériel Dans Des Formes Innovantes D'organisations Hospitalières : Le Cas Des Équipes Mobiles De Gériatrie (EMG)**, De Boeck Supérieur, n°6, 2016, Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2010-3-page-17.htm>
152. Marleen Hysmane, **An Organizationl Learning Approach To Learning Organization**, European Journal Of Work And Organization Psychology, Vol 9, N° 2, 2000.
153. Mia Leufvén, Ravi Vitrakoti, Anna Bergström, Ashish KC, Mats Målqvist , **Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal**, Health Research Policy and Systems2015: <http://www.health-policy-systems.com/content/13/1/6>

154. Monique Lacroix, Stefano Zambon **Capital Intellectuel Et Création De Valeur : Une Lecture Conceptuelle Des Pratiques Française Et Italienne**, Association Francophone de Comptabilité, Tome 8, 2001. Article disponible en ligne à l'adresse: <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2002-3-page-61.htm>
155. Pedler M. J. Boydell T. and Burgoyne J. G. **The Learning Company**, Studies in Continuing Education, Vol 11 n°(2), 1989: <https://www.researchgate.net/publication/261645144>
156. Qing Cao, Shad Dowlatshahi, **the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of Operations Management, n°23, 2005.
157. Rehman, W., Abdul Rehman., and Rehman, H. **Intellectual Capital Performance and its Impact on Corporate Performance: Empirical Evidence from Modarba sector of Pakistan**. Australian Journal of Business and Management Research, vol 1, no 5, 2011.
158. Russell Sarder, **Building an innovative learning organization** : a framework to build a
159. Saeda dawood, Dr Mammona, Dr Fahmeeda, Dr Aijaz Ahmed, **LEARNING ORGANIZATION–Conceptual and Theoretical Overview**, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 2, Issue 4, April 2015.
160. Senge P, **The leader's new work: building Learning Organization**, Sloan Management Review, fall, 1990.

### III. المقابلات والمواقع الإلكترونية الرسمية

- مقابلة مع مدير الوكالة الجهوية لمديرية موبيليس لناحية الشلف
- مقابلة مع رئيس الموارد البشرية للمديرية الجهوية لناحية الشلف.
- مقابلة مع رئيس مكتب الوكالة التجارية لشركة موبيليس بغليزان.
- مقابلة مع رئيسة مكتب الوكالة التجارية لشركة موبيليس بعين الدفلى.
- مقابلة مع رئيس مكتب الوكالة التجارية لشركة موبيليس بالجلفة.
- مقابلة مع رئيس مكتب الوكالة التجارية لشركة موبيليس بالمديية.

## المراجع

- موقع جريدة الحوار: مقابلة الرئيس المدير العام لمؤسسة "موبيليس" شوقي بوخزاني" حاوره "دحمان بن سالم"، مع جريدة الحوار يوم 50 يناير 2023، <https://elhiwar.dz/250694>/المجلة/
- موقع شركة موبيليس: <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

## الملاحق

1. الاستبانة
2. الاختبارات الاحصائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
- جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
Université Ain Témouchent - Belhadj Bouchaib



أخي الكريم، أختي الكريمة/

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي وذلك في إطار استكمال أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص: استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية بجامعة عين تموشنت، والموسومة بعنوان "إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة" والتي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة؛
- معرفة مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية؛
- قياس أبعاد المنظمة المتعلمة في حال وجدت؛
- قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة.

تعتبر هذه الدراسة مسحية لمؤسسة "موبيليس" المديرية الجهوية لولاية الشلف، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تفضلاً وتكرماً منكم التعاون معنا بالإجابة على جميع العبارات الواردة في الاستبانة (بوضع علامة X في الخانة المناسبة)، ونتمنى أن لا يأخذ ذلك الكثير من وقتكم الثمين، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولا تتطلب ظهور اسم المستجوب، وستستخدم لأغراض البحث العلمي والصالح العام، شاكرين لكم حسن التعاون، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

وتحت إشراف البروفيسور:

من إعداد الطالبة:

عشوي نصر الدين

لعرج مجاهد حفيظة

**المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية (البيانات العامة)**

		<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:		
<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	50-41 سنة	<input type="checkbox"/>	40-31 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	السن:
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	المستوى العلمي:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15-11 سنة	<input type="checkbox"/>	10-6 سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	الخبرة:
<input type="checkbox"/>	عون إداري	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	نائب المدير	<input type="checkbox"/>	المدير	المسمى الوظيفي

**المحور الثاني: خاص بالرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)**

1. رأس المال البشري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الأفراد ومعارف العاملين</b>					
1	تمتلك المؤسسة موظفين يتمتعون بمستوى وكفاءة عالية مقارنة بالمنافسين					
2	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوو المهارات والمعارف المتنوعة					
	<b>البرامج والتدريب</b>					
3	تحرص المؤسسة على إدراج موظفيها في الدورات التدريبية عند أول التحاق					
4	يحصل الموظفون على دورات تدريبية باستمرار					
5	المنظمة تقوم بإعداد ميزانية للبرامج التدريبية					
6	تحرص المؤسسة على الدورات التدريبية الفعالة والبرامج الجديدة					
7	المؤسسة تعتمد في الغالب على خبراء خارجيين في التكوين					
8	في العادة الخبراء الخارجيين يقدمون مستويات أفضل من الداخليين					
	<b>فرق العمل</b>					
9	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي					
10	تحقق المؤسسة أقصى استفادة من موظفيها عندما يعملون في شكل فريق					
11	الأجواء السائدة بين الموظفين داخل المؤسسة مرضية					
12	يشارك الأفراد بأرائهم في فرق العمل المشتركة					
13	تسهل فرق العمل اندماج الموظفين الجدد في أماكن عملهم					
	<b>المهارات والقدرات</b>					
14	موظفو المؤسسة مبدعون (غالبًا ما يجلبون أفكارًا جديدة)					

					يفكر الموظفون قبل اتخاذ القرار	15
					موظفو المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء	16
					غالبًا ما يكون موظفي المؤسسة متحمسين في عملهم	17
					<b>الخبرة</b>	
					تستثمر المؤسسة بشكل جيد في خبرة موظفيها من خلال التحفيز والترقيات	18
					ساعدت خبرات الموظفين في الكثير من الأحيان على حل مشاكل المؤسسة	19
					يتعلم موظفي المؤسسة من التجارب السابقة	20

## 2. رأس المال الهيكلي

الرقم	المعارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>الابتكارات والملكية الفكرية</b>					
21	تدعم المؤسسة تطوير الأفكار الجديدة من أي فرد داخل المؤسسة					
22	نتائج الابتكار في المؤسسة مرضية					
23	لدى المؤسسة الإجراءات اللازمة لحماية ملكيتها الفكرية					
24	تحوز المؤسسة على مراكز بحث مستقلة					
25	تقوم المؤسسة بتعاقدات مع مراكز بحث وتطوير موثوقة					
26	لدى المؤسسة منتجات تم تطويرها على مستوى مخابرها ومراكزها البحثية					
27	لدى المؤسسة قدرة على حماية أسرارها التجارية وأساليبها الفنية الخاصة					
	<b>الهيكل والوسائل</b>					
28	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة (لا توجد بروتوكولات خاصة في التعامل بين المصالح)					
29	يسهل الهيكل الإداري بالمنظمة عملية اتخاذ القرارات					
30	الهيكل الوظيفي بالمنظمة يساعد عملية الابتكار في المؤسسة					
31	تسعى المؤسسة لاقتناء الأجهزة والتقنيات الالكترونية والتكنولوجيا المتطورة					
	<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>					
32	تحوز المؤسسة على قاعدة بيانات لكافة الأنشطة					
33	تقوم المؤسسة على تحديث قاعدة البيانات الخاصة بها باستمرار					
34	يتم توظيف المعلومات التي تحوزها المؤسسة بالطريقة الصحيحة					
35	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها					
	<b>العمليات الإدارية</b>					
36	تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم عملياتها الإدارية بشكل مستمر					
37	تستفيد المؤسسة من الأخطاء الإدارية السابقة					



					تقارن المؤسسة أداء عملياتها الإدارية مع المنظمات الأخرى من أجل تحسين أدائها	38
--	--	--	--	--	---	----

### 3. رأس المال الزبوني

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>العلاقة بالزبون</b>					
39	تقوم المؤسسة بدراسة مدى رضا الزبائن باستمرار					
40	هناك تحسن في الحصة السوقية باستمرار					
41	المؤسسة على ثقة من أن عملائنا سيستمرون في شراء منتجاتنا					
42	لدى المؤسسة القدرة على اكتساب عملاء جدد في كل مرة					
	<b>التحالفات الاستراتيجية</b>					
43	تسعى المؤسسة لإقامة علاقات شراكة مع شركات أخرى					
44	تهتم المؤسسة بإقامة شراكات وتحالفات مع الشركات الأخرى التي من شأنها خلق قيمة إضافية للمنظمة					
45	تقوم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية من أجل الحفاظ على حصتها في السوق					
	<b>العلاقة بالموردين</b>					
46	لدى المؤسسة قاعدة بيانات شاملة حول مورديها					
47	تلتزم المؤسسة بالتزاماتها وواجباتها المالية اتجاه مورديها في الوقت المناسب					
48	تسعى المؤسسة لدراسة انشغالات وشكاوي الموردين وتقوم بحلها في وقتها					

### المحور الثالث: خاص بالمنظمة المتعلمة

#### 1. بعد التعلم المستمر

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49	توفر المؤسسة فرص تعلم لكل الموظفين بمختلف رتبهم					
50	يناقش الأفراد الأخطاء التنظيمية للتعلم منها					
51	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم					
52	توفر المؤسسة الوقت الكافي والدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم					
53	يتم مكافئة الأفراد الذين يقبلون على التعلم					
54	يشعر الموظف أنه معارفه تتجدد باستمرار					

2. الحوار بين أفراد المنظمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55	تشجع قيادات المؤسسة على النقد البناء من مختلف الموظفين وحماية أصحاب الآراء المخالفة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية					
56	يتم السماح للأفراد بطرح حلولهم للمشاكل بكل شفافية					
57	تبرمج قيادات المؤسسة لقاءات بينهم وبين مختلف الموظفين لطرح المشاكل وتقديم الحلول					
58	يستفسر الأفراد عن آراء الآخرين قبل طرح وجهات نظرهم					
59	يهتم الأفراد ببناء الثقة فيما بينهم					

3. بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
60	يتم المساواة في التعامل بين أفراد المجموعة بغض النظر عن الاختلافات الفردية بينهم (الوظيفة، الاختلافات الثقافية)					
61	تشجع إدارة المؤسسة الأفراد على العمل الجماعي					
62	تتمتع المجموعات وفرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها وفي إنجاز العمل					
63	يتم مراجعة أفكار وطريقة تفكير فريق العمل نتيجة النقاشات بين أفرادها					
64	تؤخذ توصيات فريق العمل بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة					
65	يتم مكافأة فرق العمل على مجهوداتهم وعملهم كفريق عمل					

4. بعد تمكين أفراد المنظمة في تحقيق الرؤى المشتركة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
66	تسمح المؤسسة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل					
67	تشجع المؤسسة الموظفين للمساهمة في اثناء رؤيتها الاستراتيجية					
68	تدعم المؤسسة الموظفين ذوي المبادرات البناءة					
69	تمكن المؤسسة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم					
70	تعطي قيادة المؤسسة الفرصة للموظفين لتحمل مسؤولية أعمالهم التي يقومون بها					
71	تشارك قيادة المؤسسة في شرح القوانين واللوائح المنظمة للعمل للموظفين					
72	يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة					

5. بعد أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم (الاتصال والتواصل في نقل المعرفة)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
73	تهتم المؤسسة بالمبادرات الفردية					
74	تتيح المؤسسة خيارات متعددة لأداء مهام العمل المطلوبة					
75	تتنوع وسائل الاتصال بين قيادات المؤسسة وباقي الموظفين					
76	تعمل المؤسسة على تدفق البيانات والمعلومات بين مختلف العاملين					
77	تهتم المؤسسة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤيا المشتركة					
78	توفر المؤسسة الدعم للعاملين لاتخاذ القرارات ذات المخاطر المحسوبة					

6. بعد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
79	ترتبط قيادات المؤسسة بعلاقات قوية مع مختلف الهيئات الخارجية من أجل تبادل المنافع					
80	تساعد المؤسسة العاملين على التوفيق بين التزاماتهم الوظيفية والأسرية					
81	تحرص المؤسسة على صنع قراراتها بناءً على آراء العملاء					
82	تراعي قيادات المؤسسة أثر القرارات التنظيمية والإدارية على نفسية ومعنويات العاملين					
83	يحصل الأفراد على أجوبة لاستفساراتهم من مختلف وحدات المؤسسة					
84	تحرص المؤسسة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة					

7. بعد القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
85	تفكر المؤسسة بطريقة استراتيجية					
86	تشارك قيادة المؤسسة اعضاء فرق العمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة					
87	لدى قيادة المؤسسة رؤيا واضحة لمستقبل المؤسسة					
88	تشجع قيادة المؤسسة على ربط أعمال فرق العمل بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة					
99	تشارك إدارة المؤسسة بقية العاملين المعلومات حول المنافسين والتوجهات الجديدة					
90	تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المؤسسة وأفعالها					



الملحق رقم ( 1 )

Corrélations																					
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	رأس المال البشري
x1	1	.743**	.724**	.667**	.660**	.572**	.280**	.170**	.267**	.253**	.377**	.322**	.421**	.519**	.344**	.371**	.187**	.330**	.482**	.320**	.727**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x2	.743**	1	.723**	.681**	.589**	.647**	.338**	.176**	.348**	.347**	.357**	.282**	.235**	.480**	.251**	.370**	.291**	.505**	.410**	.291**	.734**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x3	.724**	.723**	1	.714**	.677**	.649**	.324**	.192**	.370**	.328**	.432**	.267**	.312**	.415**	.283**	.343**	.236**	.397**	.491**	.292**	.740**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x4	.667**	.681**	.714**	1	.712**	.668**	.409**	.265**	.265**	.289**	.419**	.326**	.279**	.476**	.279**	.315**	.228**	.498**	.524**	.272**	.754**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x5	.660**	.589**	.677**	.712**	1	.595**	.324**	.196**	.244**	.284**	.299**	.293**	.317**	.451**	.269**	.259**	.242**	.418**	.555**	.277**	.697**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x6	.572**	.647**	.649**	.668**	.595**	1	.415**	.214**	.335**	.306**	.404**	.406**	.253**	.487**	.232**	.272**	.264**	.534**	.491**	.383**	.738**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x7	.280**	.338**	.324**	.409**	.324**	.415**	1	.402**	.101	.064	.230**	.134	.053	.167	.097	.141	.219**	.349**	.282**	.149	.462**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.136	.345	.001	.047	.435	.014	.152	.038	.001	.000	.000	.028	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x8	.170**	.176**	.192**	.265**	.196**	.214**	.402**	1	.137	.135	.244**	.140	.119	.082	.200**	.160	.215**	.100	.098	.112	.371**
		.012	.009	.004	.000	.001	.000	.000	.042	.046	.000	.038	.078	.229	.003	.018	.001	.141	.149	.097	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x9	.267**	.348**	.370**	.265**	.244**	.335**	.101	.137	1	.655**	.578**	.410**	.391**	.356**	.263**	.405**	.456**	.340**	.329**	.301**	.595**
		.000	.000	.000	.000	.000	.136	.042	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x10	.253**	.347**	.328**	.289**	.284**	.306**	.064	.135	.655**	1	.523**	.449**	.333**	.283**	.184**	.264**	.427**	.292**	.250**	.241**	.545**
		.000	.000	.000	.000	.000	.345	.046	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x11	.377**	.357**	.432**	.419**	.299**	.404**	.230**	.244**	.578**	.523**	1	.659**	.490**	.321**	.212**	.384**	.403**	.394**	.279**	.253**	.660**
		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x12	.322**	.282**	.267**	.326**	.293**	.406**	.134	.140	.410**	.449**	.659**	1	.585**	.397**	.317**	.420**	.452**	.330**	.260**	.291**	.616**
		.000	.000	.000	.000	.000	.047	.038	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x13	.421**	.235**	.312**	.279**	.317**	.253**	.053	.119	.391**	.333**	.490**	.585**	1	.532**	.454**	.574**	.486**	.201**	.377**	.237**	.610**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x14	.519**	.480**	.415**	.476**	.451**	.487**	.167	.082	.356**	.283**	.321**	.397**	.532**	1	.532**	.641**	.314**	.422**	.393**	.247**	.684**
		.000	.000	.000	.000	.000	.014	.229	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x15	.344**	.251**	.283**	.279**	.269**	.232**	.097	.200**	.263**	.184**	.212**	.317**	.454**	.532**	1	.612**	.270**	.137	.279**	.159	.519**
		.000	.000	.000	.000	.001	.152	.003	.000	.006	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.043	.000	.018	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x16	.371**	.370**	.343**	.315**	.259**	.272**	.141	.160	.405**	.264**	.384**	.420**	.574**	.641**	.612**	1	.462**	.314**	.292**	.179**	.626**
		.000	.000	.000	.000	.000	.038	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x17	.187**	.291**	.236**	.228**	.242**	.264**	.219**	.215**	.456**	.427**	.403**	.452**	.486**	.314**	.270**	.462**	1	.401**	.363**	.254**	.575**
		.006	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x18	.330**	.505**	.397**	.498**	.418**	.534**	.349**	.100	.340**	.292**	.394**	.330**	.201**	.422**	.137**	.314**	.401**	1	.495**	.319**	.626**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.141	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.043	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x19	.482**	.410**	.491**	.524**	.555**	.491**	.282**	.098	.329**	.250**	.279**	.260**	.377**	.393**	.279**	.292**	.363**	.495**	1	.581**	.654**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.149	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219	.219
x20	.320**	.291**	.292**	.272**	.277**	.383**	.149	.112	.301**	.241**	.253**	.291**	.237**	.247**	.159**	.179**	.254**	.319**	.581**	1	.480**
		.000	.000	.000	.000	.000	.028	.097	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.018	.008	.000	.000	.000	.	

الملحق رقم ( 2 )

		Corrélations																	رأس المال الهيكلي	
		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	
x21	Corrélation de Pearson	1	,636**	,542**	,356**	,354**	,309**	,456**	,279**	,463**	,467**	,330**	,413**	,376**	,326**	,310**	,408**	,257**	,364**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x22	Corrélation de Pearson	,636**	1	,459**	,463**	,441**	,480**	,312**	,244**	,337**	,445**	,205**	,315**	,307**	,473**	,479**	,418**	,218**	,339**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x23	Corrélation de Pearson	,542**	,459**	1	,370**	,290**	,315**	,487**	,266**	,303**	,393**	,406**	,302**	,304**	,340**	,265**	,130	,177**	,244**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,054	,009	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x24	Corrélation de Pearson	,356**	,463**	,370**	1	,588**	,594**	,374**	,494**	,386**	,362**	,287**	,213**	,270**	,369**	,376**	,175**	,101	,110	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,010	,136	,103	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x25	Corrélation de Pearson	,354**	,441**	,290**	,588**	1	,614**	,376**	,361**	,414**	,405**	,341**	,182**	,195**	,327**	,350**	,276**	,263**	,211**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,004	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x26	Corrélation de Pearson	,309**	,480**	,315**	,594**	,614**	1	,416**	,410**	,355**	,491**	,340**	,197**	,213**	,369**	,348**	,129	,022	,119	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,000	,000	,057	,746	,080	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x27	Corrélation de Pearson	,456**	,312**	,487**	,374**	,376**	,416**	1	,389**	,414**	,452**	,365**	,337**	,358**	,241**	,198**	,181**	,130	,252**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,007	,055	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x28	Corrélation de Pearson	,279**	,244**	,266**	,494**	,361**	,410**	,389**	1	,581**	,556**	,557**	,221**	,206**	,256**	,154**	,120	,067	,137**	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,002	,000	,022	,077	,322	,043	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x29	Corrélation de Pearson	,463**	,337**	,303**	,386**	,414**	,355**	,414**	,581**	1	,597**	,589**	,401**	,374**	,332**	,379**	,368**	,298**	,394**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x30	Corrélation de Pearson	,467**	,445**	,393**	,362**	,405**	,491**	,452**	,556**	,597**	1	,615**	,417**	,330**	,437**	,460**	,324**	,216**	,318**	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x31	Corrélation de Pearson	,330**	,205**	,406**	,287**	,341**	,340**	,365**	,557**	,589**	,615**	1	,444**	,427**	,395**	,341**	,232**	,283**	,308**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x32	Corrélation de Pearson	,413**	,315**	,302**	,213**	,182**	,197**	,337**	,221**	,401**	,417**	,444**	1	,588**	,439**	,294**	,281**	,167	,180**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,007	,003	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,013	,008	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x33	Corrélation de Pearson	,376**	,307**	,304**	,270**	,195**	,213**	,358**	,206**	,374**	,330**	,427**	,588**	1	,482**	,398**	,221**	,095	,191**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,163	,005	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x34	Corrélation de Pearson	,326**	,473**	,340**	,369**	,327**	,369**	,241**	,256**	,332**	,437**	,395**	,439**	,482**	1	,580**	,297**	,115	,133	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,089	,049	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x35	Corrélation de Pearson	,310**	,479**	,265**	,376**	,350**	,348**	,198**	,154	,379**	,460**	,341**	,294**	,398**	,580**	1	,429**	,289**	,342**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x36	Corrélation de Pearson	,408**	,418**	,130	,175**	,276**	,129	,181**	,120	,368**	,324**	,232**	,281**	,221**	,297**	,429**	1	,561**	,533**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,054	,010	,000	,057	,007	,077	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x37	Corrélation de Pearson	,257**	,218**	,177**	,101	,263**	,022	,130	,067	,298**	,216**	,283**	,167**	,095	,115	,289**	,561**	1	,637**	,400**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,009	,136	,000	,746	,055	,322	,000	,001	,000	,013	,163	,089	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x38	Corrélation de Pearson	,364**	,339**	,244**	,110	,211**	,119	,252**	,137	,394**	,318**	,308**	,180**	,191**	,133	,342**	,533**	,637**	1	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,103	,002	,080	,000	,043	,000	,000	,000	,000	,008	,005	,049	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
رأس المال الهيكلي	Corrélation de Pearson	,686**	,696**	,603**	,657**	,661**	,652**	,610**	,589**	,712**	,756**	,668**	,552**	,551**	,620**	,624**	,513**	,400**	,487**	1
رأس المال الهيكلي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق رقم ( 3 )

Corrélations												
		x39	x40	x41	x42	x43	x44	x45	x46	x47	x48	رأس المال الزبوني
x39	Corrélacion de Pearson	1	,538**	,517**	,442	,363**	,321**	,470**	,352	,379**	,369**	,654**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x40	Corrélacion de Pearson	,538**	1	,752**	,504	,435**	,381**	,350**	,318	,341**	,238**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x41	Corrélacion de Pearson	,517**	,752**	1	,621	,465**	,483**	,370**	,465	,431**	,389**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x42	Corrélacion de Pearson	,442**	,504**	,621**	1	,474**	,483**	,437**	,431	,378**	,422**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x43	Corrélacion de Pearson	,363**	,435**	,465**	,474	1	,693**	,482**	,445	,373**	,383**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x44	Corrélacion de Pearson	,321**	,381**	,483**	,483	,693**	1	,567**	,488	,410**	,397**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x45	Corrélacion de Pearson	,470**	,350**	,370**	,437	,482**	,567**	1	,630	,590**	,475**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x46	Corrélacion de Pearson	,352**	,318**	,465**	,431	,445**	,488**	,630**	1	,519**	,502**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x47	Corrélacion de Pearson	,379**	,341**	,431**	,378	,373**	,410**	,590**	,519	1	,614**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
x48	Corrélacion de Pearson	,369**	,238**	,389**	,422	,383**	,397**	,475**	,502	,614**	1	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
رأس المال الزبوني	Corrélacion de Pearson	,654**	,692**	,777**	,723	,725**	,743**	,743**	,713	,700**	,665**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (5)

Corrélations		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني	متغير رأس المال الفكري
رأس المال البشري	Corrélation de Pearson	1	,789**	,640**	,934**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219
رأس المال الهيكلي	Corrélation de Pearson	,789**	1	,685**	,930**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219
رأس المال الزبوني	Corrélation de Pearson	,640**	,685**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219
متغير رأس المال الفكري	Corrélation de Pearson	,934**	,930**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (6)

Corrélations		y1	y2	y3	y4	y5	y6	التعليم المستمر
y1	Corrélation de Pearson	1	,622**	,545**	,460**	,479**	,402**	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y2	Corrélation de Pearson	,622**	1	,674**	,590**	,625**	,617**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y3	Corrélation de Pearson	,545**	,674**	1	,718**	,661**	,574**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y4	Corrélation de Pearson	,460**	,590**	,718**	1	,564**	,538**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y5	Corrélation de Pearson	,479**	,625**	,661**	,564**	1	,657**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y6	Corrélation de Pearson	,402**	,617**	,574**	,538**	,657**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
التعليم المستمر	Corrélation de Pearson	,715**	,848**	,856**	,792**	,839**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





## الملاحق

y21	Corrélation de Pearson	,418**	,556**	,576**	1	,606**	,553**	,426**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
y22	Corrélation de Pearson	,447**	,522**	,576**	,606**	1	,626**	,582**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
y23	Corrélation de Pearson	,297**	,347**	,397**	,553**	,626**	1	,519**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
y24	Corrélation de Pearson	,458**	,589**	,534**	,426**	,582**	,519**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
تمكين أفراد المنظمة	Corrélation de Pearson	,710**	,804**	,800**	,775**	,811**	,676**	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>									

### الملحق رقم (9)

Corrélations								
	y25	y26	y27	y28	y29	y30	أنظمة مشاركة المعرفة	
y25	Corrélation de Pearson	1	,617**	,375**	,408**	,416**	,424**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y26	Corrélation de Pearson	,617**	1	,557**	,429**	,410**	,417**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y27	Corrélation de Pearson	,375**	,557**	1	,628**	,506**	,418**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y28	Corrélation de Pearson	,408**	,429**	,628**	1	,625**	,436**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y29	Corrélation de Pearson	,416**	,410**	,506**	,625**	1	,546**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y30	Corrélation de Pearson	,424**	,417**	,418**	,436**	,546**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
أنظمة مشاركة المعرفة	Corrélation de Pearson	,724**	,774**	,766**	,770**	,767**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>								

الملحق رقم (10)

		Corrélations						علاقة المنظمة بالعالم الخارجي
		y31	y32	y33	y34	y35	y36	
y31	Corrélation de Pearson	1	,741**	,679**	,583**	,602**	,558**	,836**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y32	Corrélation de Pearson	,741**	1	,742**	,677**	,580**	,436**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y33	Corrélation de Pearson	,679**	,742**	1	,625**	,647**	,420**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y34	Corrélation de Pearson	,583**	,677**	,625**	1	,723**	,618**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y35	Corrélation de Pearson	,602**	,580**	,647**	,723**	1	,667**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y36	Corrélation de Pearson	,558**	,436**	,420**	,618**	,667**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	Corrélation de Pearson	,836**	,843**	,836**	,856**	,853**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11)

		Corrélations						القيادة الاستراتيجية للتعلم
		y37	y38	y39	y40	y41	y42	
y37	Corrélation de Pearson	1	,495**	,469**	,440**	,471**	,364**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y38	Corrélation de Pearson	,495**	1	,498**	,478**	,429**	,324**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y39	Corrélation de Pearson	,469**	,498**	1	,659**	,559**	,521**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y40	Corrélation de Pearson	,440**	,478**	,659**	1	,597**	,511**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000

## الملاحق

	N	219	219	219	219	219	219	219
y41	Corrélacion de Pearson	,471**	,429**	,559**	,597**	1	,506**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
y42	Corrélacion de Pearson	,364**	,324**	,521**	,511**	,506**	1	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219
القيادة الاستراتيجية للتعلم	Corrélacion de Pearson	,692**	,695**	,817**	,812**	,795**	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الملحق رقم (12)

Corrélations									
		التعليم المستمر	الحوار بين أفراد المنظمة	العمل الجماعي	تمكين أفراد المنظمة	أنظمة مشاركة المعرفة	علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	القيادة الاستراتيجية للتعلم	متغير المنظمة المتعلمة
التعليم المستمر	Corrélacion de Pearson	1	,749**	,718**	,754**	,638**	,787**	,579**	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
الحوار بين أفراد المنظمة	Corrélacion de Pearson	,749**	1	,777**	,636**	,642**	,713**	,519**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
العمل الجماعي	Corrélacion de Pearson	,718**	,777**	1	,657**	,708**	,724**	,580**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
تمكين أفراد المنظمة	Corrélacion de Pearson	,754**	,636**	,657**	1	,707**	,767**	,701**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
أنظمة مشاركة المعرفة	Corrélacion de Pearson	,638**	,642**	,708**	,707**	1	,796**	,704**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	Corrélacion de Pearson	,787**	,713**	,724**	,767**	,796**	1	,683**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
القيادة الاستراتيجية للتعلم	Corrélacion de Pearson	,579**	,519**	,580**	,701**	,704**	,683**	1	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	219	219	219	219	219	219	219	219
متغير المنظمة المتعلمة	Corrélacion de Pearson	,872**	,826**	,858**	,876**	,865**	,914**	,794**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	219	219	219	219	219	219	219	219

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (13)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'élément
,903	18

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	48

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	42

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	90

الملحق رقم (14)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
x1	219	3,93	1,027
x2	219	3,81	1,071
x3	219	3,92	1,010
x4	219	3,83	1,087
x5	219	4,05	,925
x6	219	3,86	1,046
x7	219	3,22	1,234
x8	219	3,36	1,189
x9	219	3,95	,907
x10	219	3,97	,948
x11	219	3,85	,991
x12	219	3,79	,955
x13	219	3,82	1,032
x14	219	3,81	,991
x15	219	3,32	1,153
x16	219	3,60	,964
x17	219	3,80	1,028
x18	219	3,70	1,049
x19	219	3,74	,919
x20	219	4,00	,824
رأس_العالم_البشري	219	3,7664	,62893
N valide (liste)	219		

الملحق رقم (15)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
x21	219	3,75	,992
x22	219	3,51	1,094
x23	219	3,74	1,041
x24	219	3,35	1,169
x25	219	3,16	1,172
x26	219	3,29	1,298
x27	219	3,99	,846
x28	219	3,68	1,022
x29	219	3,84	,875
x30	219	3,70	1,097
x31	219	3,83	,989
x32	219	4,00	,772
x33	219	4,01	,818

## الملاحق

x34	219	3,91	,852
x35	219	3,81	,948
x36	219	4,05	,782
x37	219	4,01	,710
x38	219	4,09	,758
رأس_المال_الهيكلية	219	3,7623	,59674
<b>N valide (liste)</b>	219		

### الملحق رقم (16)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
x39	219	4,11	,768
x40	219	3,90	1,036
x41	219	3,91	,949
x42	219	4,03	,815
x43	219	3,94	,944
x44	219	3,87	1,025
x45	219	4,00	,838
x46	219	3,97	,826
x47	219	4,02	,891
x48	219	3,93	,901
رأس_المال_الزبوني	219	3,9676	,64253
<b>N valide (liste)</b>	219		

### الملحق رقم (17)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
رأس_المال_البشري	219	3,7664	,62893
رأس_المال_الهيكلية	219	3,7623	,59674
رأس_المال_الزبوني	219	3,9676	,64253
متغير_رأس_المال_الفكري	219	3,8068	,56136
<b>N valide (liste)</b>	219		

### الملحق رقم (18)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y7	219	3,32	1,156
y8	219	3,75	1,034
y9	219	3,90	,845
y10	219	3,71	,821
y11	219	3,81	1,058
الحوار_بين_أفراد_المنظمة	219	3,6968	,76443
<b>N valide (liste)</b>	219		

الملحق رقم (19)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y12	219	3,45	1,193
y13	219	3,80	1,059
y14	219	3,70	1,045
y15	219	3,74	,985
y16	219	3,65	1,053
y17	219	3,34	1,346
العمل_الجماعي	219	3,6142	,89889
N valide (liste)	219		

الملحق رقم (20)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y18	219	3,27	1,263
y19	219	3,60	,959
y20	219	3,28	1,212
y21	219	3,66	1,065
y22	219	3,68	1,048
y23	219	3,89	,868
y24	219	3,75	,895
تمكين_أفراد_المنظمة	219	3,5910	,79621
N valide (liste)	219		

الملحق رقم (21)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y25	219	3,73	1,099
y26	219	3,33	1,235
y27	219	3,68	1,045
y28	219	3,68	1,039
y29	219	3,70	1,049
y30	219	3,49	1,114
أنظمة_مشاركة_المعرفة	219	3,6035	,82577
N valide (liste)	219		



الملحق رقم (22)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y31	219	3,64	1,063
y32	219	3,30	1,063
y33	219	3,65	1,157
y34	219	3,35	1,165
y35	219	3,37	1,156
y36	219	3,67	,959
علاقة_المنظمة_بالعالم_الخارجي	219	3,4985	,90657
<b>N valide (liste)</b>	219		

الملحق رقم (23)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
y37	219	3,84	,910
y38	219	3,61	,986
y39	219	3,70	1,062
y40	219	3,37	1,039
y41	219	3,25	1,159
y42	219	3,11	1,189
القيادة_الاستراتيجية_للتعلم	219	3,4825	,80237
<b>N valide (liste)</b>	219		

الملحق رقم (24)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التعليم_المستمر	219	3,6263	,88424
الحوار_بين_أفراد_المنظمة	219	3,6968	,76443
العمل_الجماعي	219	3,6142	,89889
تمكين_أفراد_المنظمة	219	3,5910	,79621
أنظمة_مشاركة_المعرفة	219	3,6035	,82577
علاقة_المنظمة_بالعالم_الخارجي	219	3,4985	,90657
القيادة_الاستراتيجية_للتعلم	219	3,4825	,80237
متغير_المنظمة_المنظمة	219	3,5850	,72311
<b>N valide (liste)</b>	219		

الملحق رقم (25)

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques
رأس_المال_البشري	219	-1,135	,164	,689	,327
رأس_المال_الهيكلية	219	-1,037	,164	,559	,327
رأس_المال_الزبوني	219	-1,660	,164	3,538	,327
متغير_رأس_المال_الفكري	219	-1,278	,164	1,320	,327
متغير_المنظمة_المتعلمة	219	-,753	,164	-,599	,327
<b>N valide (liste)</b>	219				

الملحق رقم (26)

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	80,803	3	26,934	174,501	,000 <sup>b</sup>
1 Résidus	33,185	215	,154		
Total	113,988	218			

a. Variable dépendante : متغير المنظمة المتعلمة

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الزبوني, رأس المال الهيكلية, رأس المال البشري

الملحق رقم (27)

Coefficients <sup>a</sup>							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,533	,185		2,876	,004		
1 رأس المال البشري	,381	,071	,331	5,397	,000	,359	2,785
رأس المال الهيكلية	,517	,078	,427	6,588	,000	,323	3,097
رأس المال الزبوني	,186	,058	,165	3,188	,002	,504	1,982

a. Variable dépendante : متغير المنظمة المتعلمة

الملحق رقم (28)

Diagnostics de colinéarité <sup>a</sup>							
Modèle	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance				
			(Constante)	رأس_المال_البشري	رأس_المال_الهيكلية	رأس_المال_الزبوني	
1	3,969	1,000	,00	,00	,00	,00	
2	,016	15,899	,96	,09	,05	,02	
3	,010	20,170	,04	,23	,04	,92	
4	,005	27,467	,00	,67	,92	,06	

a. Variable dépendante : متغير المنظمة المتعلمة

الملحق رقم (29)

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
رأس المال البشري	219	3,7664	,62893	,04250
رأس المال الهيكلية	219	3,7623	,59674	,04032
رأس المال الزبوني	219	3,9676	,64253	,04342

الملحق رقم (30)

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
رأس المال البشري	18,034	218	,000	,76644	,6827	,8502
رأس المال الهيكلية	18,904	218	,000	,76230	,6828	,8418
رأس المال الزبوني	22,285	218	,000	,96758	,8820	1,0532

الملحق رقم (31)

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التعليم المستمر	219	3,6263	,88424	,05975
الحوار بين أفراد المنظمة	219	3,6968	,76443	,05166
العمل الجماعي	219	3,6142	,89889	,06074
تمكين أفراد المنظمة	219	3,5910	,79621	,05380
أنظمة مشاركة المعرفة	219	3,6035	,82577	,05580
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	219	3,4985	,90657	,06126
القيادة الاستراتيجية للتعليم	219	3,4825	,80237	,05422

الملحق رقم (32)

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التعليم المستمر	10,482	218	,000	,62633	,5086	,7441
الحوار بين أفراد المنظمة	13,490	218	,000	,69680	,5950	,7986
العمل الجماعي	10,111	218	,000	,61416	,4944	,7339
تمكين أفراد المنظمة	10,984	218	,000	,59100	,4850	,6970
أنظمة مشاركة المعرفة	10,815	218	,000	,60350	,4935	,7135
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	8,137	218	,000	,49848	,3777	,6192
القيادة الاستراتيجية للتعليم	8,899	218	,000	,48250	,3756	,5894

الملحق رقم (33)

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur	
متغير رأس المال الفكري	Hypothèse de variances égales	,025	,874	-,159	217	,874	-,01217	,07654	-,16302	,13868
	Hypothèse de variances inégales			-,158	200,551	,875	-,01217	,07703	-,16407	,13972

الملحق رقم (34)

Statistiques de groupe						
الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
متغير رأس المال الفكري	ذكر	122	3,8014	,54835	,04965	
	أنثى	97	3,8136	,58010	,05890	

الملحق رقم (35)

ANOVA					
متغير رأس المال الفكري & المستوى العلمي «					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,143	3	,048	,150	,930
Intragruppes	68,554	215	,319		
Total	68,697	218			

الملحق رقم (36)

ANOVA					
متغير رأس المال الفكري & الخبرة «					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,097	3	,699	2,257	,083
Intragruppes	66,600	215	,310		
Total	68,697	218			

الملحق رقم (37)

ANOVA					
متغير رأس المال الفكري & المسمى الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,365	3	,122	,383	,766
Intragruppes	68,332	215	,318		
Total	68,697	218			

الملحق رقم (38)

ANOVA					
متغير رأس المال الفكري & «					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes					
Intragroupes					
Total					

الملحق رقم (39)

ANOVA					
متغير رأس المال الفكري & الجنس					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,129	3	,376	1,198	,311
Intragroupes	67,567	215	,314		
Total	68,697	218			

الملحق رقم (40)

Statistiques de groupe					
الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
متغير_المنظمة_المتعلمة	ذكر	122	3,5141	,73193	,06627
	أنثى	97	3,6743	,70547	,07163
التعليم_المستمر	ذكر	122	3,5587	,88993	,08057
	أنثى	97	3,7113	,87418	,08876
الحوار_بين_أفراد_المنظمة	ذكر	122	3,6393	,73749	,06677
	أنثى	97	3,7691	,79495	,08072
العمل_الجماعي	ذكر	122	3,4795	,93513	,08466
	أنثى	97	3,7835	,82502	,08377
تمكين_أفراد_المنظمة	ذكر	122	3,5199	,81375	,07367
	أنثى	97	3,6804	,76842	,07802
أنظمة_مشاركة_المعرفة	ذكر	122	3,5246	,86474	,07829
	أنثى	97	3,7027	,76687	,07786
علاقة_المنظمة_بالعالم_الخارجي	ذكر	122	3,4495	,90222	,08168
	أنثى	97	3,5601	,91293	,09269
القيادة_الاستراتيجية_للتعلم	ذكر	122	3,4467	,82857	,07502
	أنثى	97	3,5275	,77006	,07819

الملحق رقم (41)

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéra)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
متغير المنظمة المتعلمة	Hypothèse de variances égales	,618	,433	-1,635	217	,103	-,16022	,09799	-,35337	,03292
	Hypothèse de variances inégales			-1,642	209,115	,102	-,16022	,09758	-,35259	,03214
التعليم المستمر	Hypothèse de variances égales	,633	,427	-1,270	217	,205	-,15260	,12012	-,38935	,08415
	Hypothèse de variances inégales			-1,273	207,572	,204	-,15260	,11987	-,38892	,08373
الحوار بين أفراد المنظمة	Hypothèse de variances égales	,531	,467	-1,249	217	,213	-,12973	,10386	-,33442	,07497
	Hypothèse de variances inégales			-1,238	198,567	,217	-,12973	,10475	-,33630	,07684
العمل الجماعي	Hypothèse de variances égales	4,456	,036	-2,516	217	,013	-,30400	,12081	-,54212	-,06588
	Hypothèse de variances inégales			-2,552	214,621	,011	-,30400	,11910	-,53875	-,06924
تمكين أفراد المنظمة	Hypothèse de variances égales	1,322	,252	-1,486	217	,139	-,16051	,10802	-,37340	,05239
	Hypothèse de variances inégales			-1,496	210,649	,136	-,16051	,10731	-,37204	,05103
أنظمة مشاركة المعرفة	Hypothèse de variances égales	2,613	,107	-1,592	217	,113	-,17816	,11194	-,39879	,04247
	Hypothèse de variances inégales			-1,613	214,383	,108	-,17816	,11042	-,39580	,03949
علاقة المنظمة بالعالم الخارجي	Hypothèse de variances égales	,005	,945	-,897	217	,371	-,11068	,12338	-,35386	,13250
	Hypothèse de variances inégales			-,896	204,937	,371	-,11068	,12355	-,35427	,13291
القيادة الاستراتيجية للتعليم	Hypothèse de variances égales	,324	,570	-,739	217	,461	-,08077	,10927	-,29613	,13459
	Hypothèse de variances inégales			-,745	211,738	,457	-,08077	,10835	-,29436	,13282

الملحق رقم (42)

Statistiques de groupe					
الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
متغير رأس المال الفكري	ذكر	122	3,8014	,54835	,04965
	أنثى	97	3,8136	,58010	,05890
رأس المال البشري	ذكر	122	3,7869	,59526	,05389
	أنثى	97	3,7407	,67114	,06814
رأس المال الهيكلي	ذكر	122	3,7418	,60196	,05450
	أنثى	97	3,7881	,59221	,06013
رأس المال الزبوني	ذكر	122	3,9377	,66386	,06010
	أنثى	97	4,0052	,61600	,06255

الملحق رقم (43)

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
متغير رأس المال الفكري	Hypothèse de variances égales	,025	,874	-,159	217	,874	-,01217	,07654	-,16302	,13868
	Hypothèse de variances inégales			-,158	200,551	,875	-,01217	,07703	-,16407	,13972
رأس المال البشري	Hypothèse de variances égales	1,501	,222	,539	217	,591	,04616	,08570	-,12274	,21507
	Hypothèse de variances inégales			,531	193,565	,596	,04616	,08688	-,12519	,21752
رأس المال الهيكلي	Hypothèse de variances égales	,339	,561	-,569	217	,570	-,04628	,08130	-,20653	,11396
	Hypothèse de variances inégales			-,570	207,442	,569	-,04628	,08115	-,20627	,11371
رأس المال الزبوني	Hypothèse de variances égales	1,593	,208	-,771	217	,442	-,06745	,08749	-,23989	,10499
	Hypothèse de variances inégales			-,778	211,842	,438	-,06745	,08674	-,23844	,10354