



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة و إقتصاد مؤسسة

منكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان :

دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة

دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

تحت إشراف أستاذ:

أوجامع إبراهيم

من إعداد:

غلال فاطمة الزهراء

مرني صنديد أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

1. بن سبع إلياس.....رئيسا

1. أوجامع إبراهيم.....مشرفا

1. بوزيان الرحمان.....ممتحنا

السنة الجامعية 2015-2016

الدعاء

ربي

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكري دائما بان الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يا رب

علمني أن التسامح هو اكبر مراتب القوة

وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب

إذا جردتني من المال اترك لي الأمل

وإذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناء حتى أتغلب على الفشل

و إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان

يا رب

إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار وإذا أساء إلي الناس أعطيني شجاعة العفو

يا رب إذا نسيت لا تنساني.

آمين يا رب العالمين

كلمة شكر

بسم الله والحمد لله رب العالمين، و الصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله

عليه وسلم على اله وصحبه وسلم تسليما.

لا بد لنا ونحن نخطو هذه الخطوات في حياتنا الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها

في رحابها مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة فلکم

من أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير.

ونخص بالذكر من كان لنا نعم السند وساهم في دروج إنتاجنا لحيز الوجود وزودنا بالمعلومات

لإتمام هذا البحث الأستاذ المؤطر "أوجامع إبراهيم" له كل الشكر، كما نشكر كل الذين

كانو عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة، التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

الإهداء

بدانا

بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلصاة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى، إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم.

إلى من ركع العطاء أمام قدميها، وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغدٍ أجمل
إلى الغالية التي أشتاق لرؤيتها أُمي الحبيبة والغالية لعموري رابحة رحمها الله.

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق، ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة
إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل أبي العزيز عبد الحميد.

إلى زهرة النرجس التي تفيض حبا وطفولة ونقاءً وعتراً، إلى الغالية أختي الحبيبة هبة.

إلى من آثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم الحياة، إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من
الحياة إخوتي محمد وإيهاب.

إلى من أشرقت شمسها في سماء حياتي، وكان نورا قد غطى على أحزاني،

إلى خطيبي وقرة عيني محمد أمين.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي جدي و جدي ،

خالاتي وأخوالي و أزواجهم وزوجاتهم وأبنائهم، وأعمامي وعماتي و أزواجهم وزوجاتهم وأبنائهم.

إلى رمز الحب والحنان، إلى من أعتبرها أُمي الثانية، ليلة وجميع بناتها وأبنائها.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمي ، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ،

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت إلى إيمان، فيروز، أسماء، سهير.

إلى من أخذ بيدي، ورسم الأمل كل خطوة مشيتها، إلى صديقاتي اللواتي تسكن صورتهم وأصواتهم
أجمل اللحظات والأيام التي عشتها أمينة، فاطمة الزهراء، نور الهدى، فاطمة الزهراء، سميرة.

إلى كل من مهد الطريق أمامي للوصول إلى ذروة العلم

إلى

كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أسماء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا

بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن

يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز صالح

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب

أمي الحبيبة زوليخة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة ، و النفوس البريئة، إلى رياحين حياتي و أعلى نعمة من الله إخوتي "إكرام"، "عزالدين"،

"بن عيسى".

إلى رمز الحنان..... إلى أعلى إنسانة على قلبي "عمتي" أطال الله في عمرها و منحها الصحة و العافية.

"خضرة"

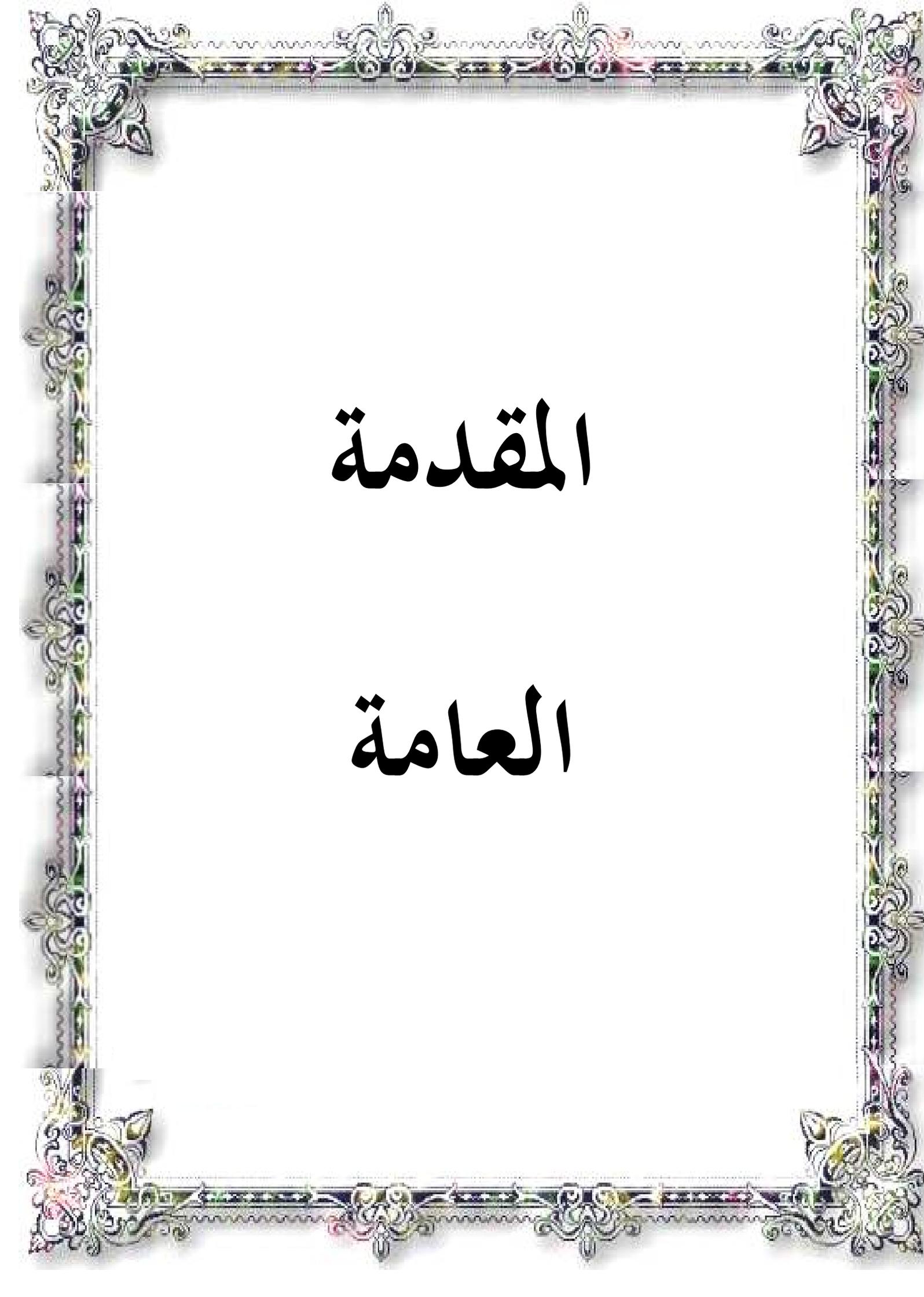
إلى الأخوات التي لم تلدهن امي ... إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء الى ينابيع الصدق الصافي بنات

عمتي "خديجة" و " خيرة" و أولادها " عبد الرحمن" و "ريان"

إلى من سأفتقدهم صديقاتي خديجة ، خضرة، أسماء، زينب، صبرينة، فتيحة، سهام .

و الى كل من يعرفني من قريب او من بعيد

فاطمة الزهراء



المقدمة

العامّة

المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية. ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ولعل الأهم أن تحقق التعلم الأكثر قيمة في إعمالها ومن خلال تحويل ما تعلمته إلى خدمات أو علاقات أو عمليات محسنة أو جديدة تصل بها إلى أهدافها بشكل أفضل وأسرع، وهذا بالتأكيد ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة التعلم بنفس القدر الذي تكافئ به أداء العالي فإنهم يبنون للمنظمة أصولها الفكرية و المعرفة ، التي تتجسد في حجم مخزون معارفها أو ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تتضمن كل ما تعلمته المنظمة و تستخدمه حاليا أو مستقبلا في القيام بوظائفها .

وعليه فإن خلق المعرفة واقتنائها وتطبيقها من خلال التعلم المستمر يعتبر الحل الوحيد للبقاء والاستمرار والقدرة على تحقيق التفوق، ومهمة حيوية تركز عليها المنظمة المتعلمة.

الإشكالية العامة :

و من هنا تتجسد مشكلة الدراسة و التي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة ؟

لتوضيح سبل البحث، و تبعا للإشكالية العامة تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود برأس المال الفكري؟ و ما هي أنواعه و أهميته ؟

✓ ما المقصود بالمنظمة المتعلمة ؟ و ما هي أهم نماذجها ؟

الفرضيات:

كإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية التالية التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة ؟

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه ، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول ، بحيث يتناول الفصل الأول " رأس المال الفكري " و يتمحور المبحث الأول حول أساسيات رأس المال الفكري ، و في المبحث الثاني مبادئ رأس المال الفكري ، ليتم ختام هذا الفصل حول طرق و نماذج قياسه . أما في الفصل الثاني نجد عموميات حول المنظمة المتعلمة ، حيث خصص المبحث الأول كمدخل للتعلم التنظيمي، ويمثل المبحث الثاني أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته ، ليأتي بعدها المبحث الثالث بعنوان ماهية المنظمة المتعلمة لنختتم بحثنا بفصل تطبيقي يتضمن دراسة حالة في المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب لعين تموشنت "

الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية

1. دراسة "مصطفى رجب علي شعبان " قدمت لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة قسم علوم ،

جامعة الإسلامية - غزة - 2011 ، تحت عنوان " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة

تنافسية

لشركة اتصالات خلوية

2. دراسة " مؤيد على أبو عفش " قدمت لنيل شهادة ماجستير في القيادة الإدارية في أكاديمية الإدارة

و السياسة للدراسات العليا 2014 بجامعة الأقصى - فلسطين - تحت عنوان " دور المنظمة المتعلمة

في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس

المال الفكري

تمهيد

لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات، وغيرها ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، و أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج المحلي الإجمالي للدول والمؤسسات.

ومع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح "رأس المال الفكري" وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال، ومنجم التميز وخلق القيمة وطريق النجاح والمنافسة، فما المقصود به وماهي بدايته وتطوره؟ وماهي مبادئه وماهي طرق ونماذج قياسه؟.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لم يكن رأس المال الفكري معروفا و شائعا في العقد الأخير من القرن العشرين ، إذ يعتبر من أكثر الموضوعات أهمية و إلحاحا بالنسبة للمنظمة بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل ثروة حقيقية لها و لذلك تم الإدراك انه لا بد من الاهتمام البشري الذي يؤدي بدوره إلى تنمية و زيادة الاهتمام برأي المال الفكري .

المطلب الأول: تطور و بدايات رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته و يمكن تحديدها فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، و قد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا و جسديا و أدائيا)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، و الغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،... الخ)، و هذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، و من ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، و من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف

و من ثم شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري و ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي. و أخيرا يمكن القول بأن موضوع "رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، و مما يؤيد ذلك نتائج دراسات (QUINN) (ULRICH AND) اللتين أشارتا أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.

¹ العتري سعد علي، صالح احمد علي ، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار الباروزي العلمية للنشر، عمان

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينيات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري

"الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوفرة عند بعض الأفراد في الشركة، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره ستيفورث « Stewart » عندما قال " أن رأس المال الفكري -بمعنى آخر- هو العاملون الذين يملكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة".

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتأسيسا على ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

وحددت مبادئ النظرية مايلي:

- **حركية المفهوم:** إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

- الأداء الواقعي: يكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- الالتزام الحقيقي: الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالى فى الأداء والإبداع والتجديد.
- تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- التقييم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقييم المستمر.

المطلب الثاني : تعريف رأس المال الفكري

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتمثل المعرفة في توافر الافراد الذين لديهم معلومات ، معرفة مخزنة ، تقنيات مختلفة بحيث أصبح رأس المال الفكري عنصرا هاما في الموارد البشرية و مما لا شك فيه ان العنصر البشري هو الوحيد القادر على استيعاب كل القدرات، إذ يعد راس المال الفكري جزء من رأس المال البشري من هنا سوف نتطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري .

يعتبر رأس المال البشرى أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهى أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه¹.

و تشير العديد من الدراسات أن أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري في العصر الحديث هو الاقتصادي الشهير جاكوب مينسر في مقاله عام 1958 و تلتها بعدها و في سنة 1961 كتابات شوتلر ، ثم إسهامات بيكر 1964 توجد عدة تعاريف و مفاهيم لرأس المال البشري حيث يعرفه ستاير أن رأس المال البشري هو القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد و الموجودات و غيرها².

³⁻¹ <http://www.hrdiscssion.com/hr46458html> -le 12/03/2016

2- يخلف إيمان، "كفاءة رأس المال البشري في تعليم العالى، شهادة لنيل الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عين تموشنت ،2014-2015،ص

التعريف الأول :

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات ، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً ، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة¹.

التعريف الثاني :

رأس المال البشري هو المعرفة و المهارات و الإمكانيات و القدرات و الصفات و الخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد و التي لها صلة و ارتباط بالنشاط الاقتصادي².

التعريف الثالث :

مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث و إصابات العمل و الإجازات أو الغياب الإداري ، و التي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة³.

التعريف الرابع :

يعرفه بأن Bontis : رأس المال البشري هو "مجموع القدرات المترمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف

القوى العاملة لديها ، و يمكن تنميته من خلال العصف الذهني، و إعادة هندسة العمليات و تحسين المهارات الشخصية"⁴.

¹ - <http://www.hrdiscssion.com/hr46458html>

²- Woodhall.M(1987)HumanCapital concepet. Ing.Psachrapionles(Ed).Economic of education.Research and Studies(PP.21.223).Oxford Pergamon

³ عادل حرحوش،أسعد علي صالح، " رأس المال الفكري و طرق قياسه أساليب محافظة عليه"، بدون طبعة ،منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية،ص9

⁴ bontis . N,Study: " Intellectual Capital :Anexplanatory study that developd measures and Model " journal of decision , Vol.(36),N°(2), 1998,p p 63- 76

التعريف الخامس :

المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، الذي يعد عاملا رئيسيا في تقرير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية¹.

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن رأس المال البشري هو :

مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في

الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية

والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى².

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، فسوف نتعرض لبعض ما كتبه الباحثون في هذا الخصوص.

— يعرفه العتري على أنه : المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة³

— و يعبر عنه (Dalf , 2001 :258) بـ : مجموعة من الموارد المعلوماتية (للأشخاص) المتكونة

على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة **Explicit Knowledge** يسهل التعبير عنها أو كتابتها و

بالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ، و معارف ضمنية **Tacite** مبنية على الخبرات و القواعد البديهية التي

تستخدم في التطوير المنظمة⁴.

¹ طيب أمطاي، إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 02 / 2010 ،جامعة سعد دحلب البليدة.الجزائر.ص2

² يخلف إيمان "كفاءة رأس المال البشريفي التعليم العالي" قسم علوم التسيير-المركز الجامعي عين تموشنت- 2015،ص8

³ سعد علي عتري ،أحمد علي صالح،"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية ،2009،ص9، دار الباروزي العلمية للنشر

⁴ عادل حرحوش،أسعد علي صالح،مرجع سابق ذكره،ص169

_ أما (Bontis, 2001: 45) بأنه "هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق¹.

_ تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية² (OCDE) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية

لفئتين من الأصول الغير الملموسة هي الرأس المال التنظيمي (الهيكلية) و رأس الدال البشري³.

_ و يعرف Thomas A.Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر Stewart تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة Intangible Assets والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير و الابتكار Innovation والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.

وعلى الرغم من أن التعريف السابق يشير إلى بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، إلا أن هذا التعريف قد تجاهل الإشارة إلى الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المنظمة بالعملاء والموردين والجهات الأخرى. والتي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

_ ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي Without Physical Substance ، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة⁴.

¹ عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "رؤية الإستراتيجية لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية"، 2012، جامعة الأزهر، ص7

² OCDE : Organization for Economic Co-Operation and Development

³ عبد الستار حسين يوسف، "دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركة الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص 10

⁴ هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، السحاب للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2007، ص18-19

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلف أن Stewart يتفق مع Edvinsson على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، كما يتضح أن:

- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس.
 - عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية.
 - صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي له
- و يرى (Edvinsson 1997) أنه يتضمن الموارد (الموجودات غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لايجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزنة في قاعدة معلومات المنظمة و العمليات و ثقافتها و فلسفتها¹.
- كما عرفه (العبادي، 2008 : 43) على أنه "مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة".
- و يرى (Hamel , 1994 : 19) أنه القدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية².
- أما عبد الوهاب (13-1999: 11) : فيقول عنه : عقول تتمتع بالمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب و التفكير في عدة اتجاهات للوصول الى أسلوب عمل جديد يحقق إقتناص فرت أكثر³.

وفي إطار التعريفات السابقة، يمكننا أن نعرف رأس المال الفكري على النحو التالي:

هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم

¹ Edvinsson & malon , **Intellectual Capital :Realizing your company true value by Finding Its Hidden.** HarperBusiness, New york, 1997 , p16

² عادل حرحوش، مرجع سابق ذكره، ص16

³ عادل حرحوش، "رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه" مجلة، 2013، ديناميل للطباعة، ص16

القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل إنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية¹.

التمييز بين رأس المال المادي رأس المال البشري

يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا نبين الفرق في الجدول التالي:

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	أثري غير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن العمليات	يعبر عن الأحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز عن الماضي فقط
المحتوى	ذو قيمة	ذو تكلفة
الطبيعة	غير مالية	نقدية
الديمومة	مستمرة	وقتية
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص و يستهلك

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سابق ذكره، ص 21

النوعيّ - الكمي	نوعي	كمي
-----------------	------	-----

جدول رقم (1-1): التمييز بين رأس المال الفكري

المصدر : سعد غالب ياسين، "نظم ادارة المعرفة و رأس المال الفكري"، مركز الامارات للدراسات و البحوث، الطبعة الاولى 2007، العدد 24 ص 61

المطلب الثالث : خصائص رأس المال الفكري

بعد إن تم التعرف على الرأس المال الفكري سنتناول فيما يلي خصائص رأس المال الفكري حيث انه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية و تنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين إذ توجد عدة خصائص و هي كالآتي :

- 1- راس مال غير ملموس .
- 2- صعوبة قياس راس مال الفكري .
- 3- يتسم بالاستقلالية في الفكر و العمل¹ .
- 4- يتسم راس المال الفكري بالانفتاح على الخبرة من خلال سعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين .
- 5- سريع الزوال و فقدان .
- 6- يتزايد بالاستعمال .
- 7- يمكن الاستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت .

¹ مصطفى رجب على شعبان، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة الإسلامية "غزة" ، سنة 2011 ، ص 54 ،

8- يتجسد في اشخاص لديهم الاستعداد لتحمله.

9- له تأثير كبير على المنظمة¹.

و باعتبار أنه مصطلح جديد له عدة خصائص نجسدها في ثلاثة خصائص و هي²:

1. **الخصائص التنظيمية Organizational** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.

- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

- البعد عن المركزية الإدارية.

2. **الخصائص المهنية Professional**، وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

- التدريب الإثرائي.

3. **الخصائص الشخصية والسلوكية Personal and Behavioral**، وترتبط بالعنصر البشري

وبنائه الذاتي، وتتضمن:

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة).

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، سنة 2008، ص 280

² الهيلالي الشربيني الهيلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة معرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البحوث التربوية

النوعية، عدد 22، جامعة منصور، 2011، ص 24

- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.
- الإستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية بالذات¹.

المبحث الثاني : أساسيات رأس المال الفكري

انطلاقاً من الأهمية التي حظي بها رأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية و المحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة مما جعله يستحوذ على اهتمام كبير من حيث الأهمية و مكوناته و أدواره

المطلب الأول : أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري فيما يلي²:

يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات باستراتيجيات جديدة للإدارات لتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.

وتوجد هناك منظمات تعمل على استخدام نظام المحاسبة على رأس المال الفكري وبتكرار منتظم، ويساعدها هذا على الرفع من كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها، وتم استخدام هذا النظام في أكثر من 30 شركة أوروبية وحققت لها فرصة الحصول على الميزة التنافسية في استخدام رأس المال الفكري.

وكان من نتائج استخدام هذا النظام:

✓ التعلم من الحالات التي تمتلك فيها حالات تنافسية متميزة للإفادة منها في إطار عمل المنظمات.

¹ عبد الله صالح، سحنون، "أساليب قياس و الإفصاح محاسبي لرأي المال الفكري من منظور معايير محاسبة الدولية"، مداخلة

² زروحي فيروز، سكر كزة، "أساليب قياس و الإفصاح محاسبي لرأي المال الفكري من منظور معايير محاسبة الدولية،

- ✓ التعرف على أهم العوامل التنافسية وجميع المعايير ذات الصلة للإفادة منها في أي نشاط تجاري ممكن.
 - ✓ التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمنظمات.
 - ✓ عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منتظمة ومتكررة سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين الكفئ للمنافسة والتي تستطيع من خلالها تمويل ميزانيتها العمومية وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها.
 - ✓ اختيار منهجية منظمة وبطريقة منتظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.
 - ✓ إيجاد وتحديد المجالات الرئيسية لكيفية قياس كفاءة رأس المال الفكري.
 - ✓ الإسهام في تدريب العديد في زيادة معرفتهم بأهم العوامل التنافسية للمنظمات مع تعليمهم أفضل المعارف والتقنيات الإدارية المستخدمة في ذلك.
 - ✓ تقديم لغة مشتركة لمديري المنظمات عند قيامهم بالتعامل مع الأصول غير الملموسة.
 - ✓ قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة بشأن رأس المال الفكري.
 - ✓ تسهيل المعرفة بما يتعلق برأس المال الفكري وأهميته بالنسبة لمديري المنظمات.
- كما يمكن إبراز أهمية رأس المال الفكري في كونه مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات. وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:
- ✓ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

✓ تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

✓ تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

المطلب الثاني : عناصر و مكونات رأس المال الفكري

لا شك أن تحديد عناصر و مكونات رأس المال الفكري يعتبر من الامور الجوهرية التي تساعد في قياسه و تقييمه¹. إذ توجد تقسيمات عديدة تناولت عناصر و مكونات رأس المال الفكري حيث يري كل من

ديسبرس و تشانفل (**Despres et Chennvel**) أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة عناصر رئيسة تشتمل على²:

✚ رأس المال البشري (**Human Capital**) و يشير إلى موارد البشرية و ما يمتلكه من معرفة تتمثل في أمور مثل النظم و القواعد و الإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة و يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.

✚ رأس المال الهيكلي (**Structiual Assesst**) و يشير إلى البنية التحتية للمنظمة .

✚ رأس المال العملية (**Business Assesst**) و تشير إلى رأي المال الهيكلي للمظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات و شبكات التوزيع

✚ الموجودات الفكرية (**Intellectual Assesst**) : و تشير إلى أصول الفكرية للمنظمة الذي تحتاج إلى حماية قانونية .

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سلبق ذكره ،ص24

² الهيلالي الشريبي الهيلالي، مرجع سلبق ذكره ،ص24

رأس المال الفكري وفقاً للمكونات الداخلية والخارجية Sverby، xera للمؤسسة على النحو التالي¹:

➤ رأس المال الداخلي **Ineternal Capital** ويتضمن الأنظمة، والعمليات، و تكنولوجيا المعلومات، وبراءات الاختراع، و حقوق النشر، و العلامات التجارية، و الاصول المحولة، و فلسفة الإدارة، و ثقافة المنظمة، و إدارة عمليات، و نظم معلومات، و نظم الأنت² رنيت، و العلاقات المالية و المعرفة مرمرة الأخرى التي تحقق ميزة تنافسية .

➤ رأس المال الخارجي **External Capital** : و يتضمن تحالفات، و العلاقات مع العملاء، و الشركاء و الموردون، و المستثمرون، و التعويضات، و حصة السوق و رضا العملاء، و قنوات التوزيع، و الاتفاقيات التراخيص و عقود مفاضلة و اتفاقيات الامتياز، و معايير الجودة، و كل ما يتعلق بالتمييز و السعة.

➤ رأس المال البشري **Human Capital**: و يتضمن القدرات، و المعارف و المهارات، و التعليم و المؤهلات، و التطوير الوظيفي، و روح مبادرة و الابتكار و القدرة على مواجهة التغيرات، و البرامج التدريبية، و القضايا الملكية و الإعانة، و النشاط الثقافي، و الخبرات الفردية و الجماعية، و قدرات حل المشكلات لدى الأفراد في المنظمة

يتكون رأس المال الفكري حسب (Bontis, 2001:45) من³:

➤ الأصول البشرية (رأس المال البشري): وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، و تتمثل في المهارات، الإبداع، والخبرات... الخ

➤ الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، و من أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية و برامج الحاسب الآلي.

¹ الهيلالي الشريبي الهيلالي، مرجع سلبق ذكره، ص25

³ عفاف السيد بدوي عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص8

➤ **رأس المال الهيكلي:** ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.

➤ **الملكية الفكرية (رأس مال التجديد):** وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

➤ **رأس مال العلاقات:** وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها

و في ضوء ما سبق يمكن إجمال عناصر و مكونات رأس المال الفكري فيما يلي :

1. **رأس المال البشري :** و هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد و التي لا تمتلكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً¹، و يعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة و الذين يمتلكون خبرات و معارف متراكمة²، كما انه يتضمن المعارف و المهارات و الخبرات و الابتكارات التي تقدم حلولاً للمشاكل و تعزز عمليات التطوير، و التي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المؤسسة³.

2. **رأس المال الهيكلي :** هو مجموعة الإجراءات و الصيغ و البراءات و القواعد و مستودعات البيانات و الأنظمة التي تبنى و تتطور المنظمة عبر الزمن لتكتمل العاملين (رأي المال البشري) بالقيام بمهامها في إنشاء المعرفة و تحقيق رافعتها و تطور منتجات و خدمات المنظمة⁴.

3. **رأس المال العملاء :** و هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم و الذين يشملون بزبائنهم

¹ عفاف السيد بدوي عبدالحמיד، "رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، 2012 جامعة الازهر، ص 8

² عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، مداخلة بعنوان "مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري" ص

³ الهيلالي الشربيني الهيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 26

⁴ عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية و بنوك، جامعة

. - الجزائر، ص 70

و مجهزها¹، و يتضمن المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء و العملاء و الموردين، و يصطلح عليه الباحثة Brookings بالأصول السوقية².

المطلب الثالث : أدوار و أبعاد الرأس المال الفكري

لإبراز أهمية الرأس المال الفكري أكثر و ما له من تأثير على المؤسسة لا بد من التطرق إلى أدواره و أبعاده و ذلك فيما يلي:

أولا : أدوار الرأس المال الفكري

إن الرأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة و حددت هذه الأدوار بما يلي:

1- الأدوار الدفاعية و تشمل الممارسات التالية³ :

- ✓ حماية الخدمات المتولدة من إبداعات الرأس المال الفكري للمنظمة .
- ✓ حماية حرية التصميم و الإبداع.
- ✓ تخفيض حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوى .

2- الأدوار الهجومية و تضم الممارسات التالية :

- ✓ توليد العائد عن طريق الملكية الفكرية للمنظمة ' الموجودات الفكرية للمنظمة ' الموجودات الفكرية للمنظمة الخدمات الناجمة عن الإبداعات.
- ✓ تهيئة منافذ لاختراع تكنولوجيا.
- ✓ صياغة إستراتيجية للرفع من مستواها

ثانيا : أبعاد رأس المال الفكري:

¹ ايت مختار عمر، معمر، مداخلة بعنوان "طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري"، ص5
² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخال، مداخلة بعنوان "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" سنة 2011، ص4
³ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 374-375

يرى DUECK أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة وهي¹:

1- البعد التكنولوجي: و من أمثلة هذا البعد محركات البحث و المنتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة الرأس الدال الفكري و التكنولوجيات المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات الرأس المال الفكري بصورة تكنولوجية و لذلك فإن المنظمة تسعى إلى تمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها

و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لرأس الدال الفكري بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الافرد و بناء جماعات من صناع المعرفة و

تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة ' و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد, و تأسيس GROVER AND DAVENPPORT ثقافة تنظيمية داعمة يشير إلى أن لرأس المال الفكري أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدود و هي:

■ **البعد الأول:** التركيز على الأفراد. يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة

و توسيع و بناء قدرات معرفية واسعة و متميزة

■ **البعد الثاني:** التركيز على إدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات. يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و يجري التأكيد و التركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا و استخدامها

¹ لعباني خديجة، عثمان إيمان، "رأس المال الفكري و أهميته في تحقيق ميزة تنافسية"، شهادة لنيل الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عين تموشنت،

- **البعد الثالث :** التّركيز على الأصول الفكرية و رأس المال الفكري. ضمن هذا المحور يجري التّركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم و تعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمن توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل لصاحا طويل الأمد
- **البعد الرابع :** التّركيز على فاعلية المنظمة، يجري هذا التّركيز على استخدام المعرفة بما يقود الى تطوير وتحسين التشغيلية و الفاعلية التنظيمية

المبحث الثالث : طرق و نماذج القياس لرأس المال الفكري

بعد ما تطرقنا إلى مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري ، تبين لنا مدى مساهمته تحسين أداء المنظمة و تحقيق ميزة لها حيث تعد عملية تقييم و قياس مهمة رئيسية في البحث الإداري و من خلال ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى طرق و نماذج القياس لرأس المال الفكري ، أهميته و أهداف قياسه.

المطلب الأول: ماهية طرق قياس رأس المال الفكري.

1- تعريف قياس رأس المال الفكري : يعرف كل من CAPLAN & SACCUZZO القياس على أنه مجموعة إجراءات لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد و الحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة ، هذا و سنضيف على ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة¹.

¹ عادل حرحوش المرجمي ، مرجع سابق ذكره، ص 82-83

و تعد عملية القياس مهمة رئيسة في البحث الإداري ، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء ، و الحدث الذي نريد قياسه ، و لهذا فمن المؤكد أن لكل حدث اقتصادي قيمة محددة ، و إن اختلفت هذه القيمة بين القيمة الدفترية و القيمة و الحقيقية ، فإن الهدف من هنا هو تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات السليمة¹.

2- أهمية القياس لرأس المال الفكري

تندرج أهمية قياس رأس المال الفكري ضمن مايلي²:

__ يعد أداة من أدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في الأداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءتهم ، و كذا حماية خبراتهم من التقادم.

__ يمثل مؤشرا لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري ، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

__ عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للشركات أو المنظمات على قياس و تقدير قيمة رأس المال الفكري لها ، و الذي يشكل جزءا من أصولها، مع العلم أن أساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية بأهمية قياس رأس المال الفكري للشركات أو المنظمات .

__ ان الأساليب المحاسبية الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة الشركات أو المنظمات إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من المؤشرات توحى بالأهمية المتزايدة لقياس رأس المال الفكري و نذكر منها³:

__ كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات

__ زيادة الاهتمام و الاعتراف بالقيمة السوقية (الحقيقية) لرأس المال الفكري ،على الرغم من قصور أساليب و مؤشرات القياس التقليدية

__ الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للمنظمة .

¹ افري صافية، بلعري ليلي، "دور رأس المال الفكري في تحسين أداء بنوك الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 2014-2015

² عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص10

³ عبد الستار حسين ، مرجع سابق ذكره، ص10

ـ اعتمادا على الحاضر و المستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط .

3 - طرق القياس لرأس المال الفكري

يقول " Stewart 1997 " على الرغم من أن أحدا لم يتوصل النموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة, إلى أن النتيجة التي خلصت إليها معظم المنظمات تثب أن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد على حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء و ترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة¹.

على الرغم من المحاولات التي قدمت لتقييم و قياس لرأس المال الفكري إلا انه لازال هناك عدم إتفاق بين الباحثين حول طرق القياس لرأس المال الفكري.

¹ عادل حرحوش المرفج ، أحمد عل صالح، مرجع سبق ذكره، ص95

ترقيم	الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
1	McGawan , 1996 :1-2	التعرف على دخل الشركة و مستوى أرباحها بقسمتها في السوق و مدى رضى الزبون ، لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري	<p>_ تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات</p> <p>_ تبني نظام أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول الشركة على أرباح كافية</p>
2	Quinn, et, al , 1996 :	تحديد المستويات المكونة لرأس المال الفكري و التي تبين مجموعها مدى توافر رأي المال الفكري من عدمه	<p>_ تحديد قدرات المعرفة التي تمثل قاعدة (معرفة ماذا)</p> <p>_ تحديد مدى فهم الأنظمة ، التي تمثل قاعدة (معرفة لماذا)</p> <p>_ إبداع المرء ذاتيا (معرفة كيف)</p>
3	Bruwn , 1998 : 2-3	بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية للشركة و محاولة تعزيزها و تفعيل أداؤها	<p>_ تحديد مدى الابتكار في السلع و الخدمات</p> <p>_ مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين</p> <p>_ مدى الاهتمام بتدريب العاملين و تطويرهم</p> <p>_ مدى تلبية حاجات و رغبات الزبائن</p> <p>_ مدى المحافظة على موقع متميز في السوق</p>

<p>تقدم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة و تحديد مستوى المدخولات عن طريق المنتجات و الخدمات المتميزة</p> <p>في المنظمة يضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم براءات الاختراع ▪ حملة الشهادات الأكاديمية و المهنية <p>_ تقديم الفاعلية م خلال تحديد</p>	<p>تحليل مكونات رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائي) و بيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجيته</p>	<p>Buren & Hork , 199 : 8-10</p>	<p>4</p>
<p>_ تحليل رأس المال البشري إلى مكوناته ، وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - معرفة العاملين - خبرات العاملين - معلومات العاملين - الابتكار و التجديد للعاملين <p>تحليل رأس المال الهيكلي إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - براءات الإختراع - حقوق النشر و التأليف - العلامة التجارية - المقاييس السيطرة النوعية - قواعد و أنظمة المعلومات <p>تحليل رأس المال للزبون :</p> <ul style="list-style-type: none"> - رضا الزبون - ولاء الزبون 	<p>تحليل مكونات رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائي) و بيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجيته</p>	<p>Stewart , 1999 :245</p>	<p>5</p>

- الاحتفاظ بالزبون			
- تمكين الزبون			
- مشاركة الزبون و			

المصدر : من إعداد المؤلفين عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ، ص 96-98

المطلب الثاني : نماذج رأس المال الفكري.

كما هو معروف فإن أدوات القياس تعد ركنا أساسيا من أركان لصاح عملية القياس, إذ يمكن من خلالها جمع البيانات و المعلومات و استقصاء الأسباب و المعالجات و تحديد أساليب التطوير الملائمة، و انطلاقا مما تقدم، نعرض لنماذج مختارة من أدوات قياس الرأس المال الفكري و التي نعتقد أنها تساعد المعنيين على اكتساب المهارات في مجالات¹ :

- 1- تقدير قيمة الرأس المال الفكري ؛
- 2- إدارة الرأس المال الفكري في المنظمة ؛
- 3- تعليم الرأس المال الفكري على الاستقامة في علاقتهم ؛
- 4- استكشاف الخصائص المميزة للمنظمة التي تراعي الرأس المال الفكري ؛
- 5- تحديد مدى الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة ؛
- 6- تعرف أسهم الرأس المال الفكري و فاعليته ؛
- 7- تحاشي الأخطاء الميتة لرأس المال الفكري ؛
- 8- تشخيص مدى توافر رأس المال الفكري في المنظمة و عوامل المحافظة عليه ؛

¹ لعياي خديجة، عثمان إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 19

المطلب الثالث : أهمية و فوائد القياس لرأس المال الفكري

إن الرأس المال الفكري لا يقل أهمية عن الرأس المال الفكري بل هو المحرك الأساسي له و الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق أفضل النتائج و بالتالي أقصى ربح ممكن و سنوضح أهميته و فوائده من خلال هذا المطلب .

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

يمكن تلخيص أهمية الرأس المال الفكري¹:

✓ توفر أساساً لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية؛

يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل لان التركيز الان هو ليس على وجود أو عدم وجود طرائق لقياسها و تقييمها ؛

✓ يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد؛

= كما تكمن أهمية رأس المال الفكري كذلك في أنه:

يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة و يحدد دوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم, ومن ثم يعد أداة يتح للمديرين اكتشاف و تبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنافسية ألا وهو رأس المال الفكري

الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين ؛

يقدم مقاييس موضوعية و كمية للسلوك ' تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل، و هذا يعني إمكانية التنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من الرأس المال الفكري مستقبلاً و تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق

التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة؛

✓ يعد أداة من أدوات المحافظة على الرأس المال الفكري ' لأنه يحدد نقاط القوة و الضعف في أدائهم' بما يساهم

في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءتهم و حماية خبراتهم من التقدم؛

¹ مرجع سابق، ص 21-22

✓ يمثل مؤشر التقويم لأداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، و بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إن وجد الانحراف، فضلا عن الأفراد العاملين بشكل عام و رأس المال الفكري خصوصا، يحاولون دائما الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها ؛

ثانيا : فوائد قياس رأس المال الفكري

هناك عدة فوائد من قياس رأس المال الفكري تتمثل¹

- ✓ فهم أفضل الأصول غير المالية و أهميتها في خلق قيمة للمؤسسة؛
- ✓ إدارة أفضل لرأس المال الفكري؛
- ✓ زيادة الشفافية و الإمكانيات للتقارير الداخلية و الخارجية ؛
- ✓ إحدى وسائل التقييم لقوة و صفة العمل (مثال :ما مدى فائدة تميز المؤسسة في بيئة عملها المختارة)؛
- ✓ تدعيم للهيكلة التنظيمي لرأس المال كنتيجة لجهود العاملين لتمويل معرفتهم لمصلحة مؤسستهم؛
- ✓ الاستغلال الجيد للملكية الفكرية و براءات الاختراع و اتفاقيات الترخيص و البرامج المتطورة خاصة التي تساهم في تدعيم المزايا التنافسية؛
- ✓ زيادة العائد المالي على معرفة الأفراد و قدراتهم؛
- ✓ الاستغلال الجيد لرأس المال البشري في المؤسسة ؛
- ✓ يفيد في إمكانية تطوير الرأس المال الفكري للأفراد لمصلحة المؤسسة؛

¹ مرجع سابق، ص21-22

- ✓ يمكن الموظفين من استغلال معرفتهم لجذب المزيد من العملاء للمؤسسة؛
- ✓ يفيد في تطوير شبكة العمل بالمؤسسة و التي تساهم في الربحية المستقبلية ؛
- ✓ يمكن المؤسسة أن تميز نفسها في المنافسة مع الآخرين من خلال العلامات التجارية؛
- ✓ يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل:

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة معرفية خلال العشر سنوات الأخيرة ، حيث تمثل نخبة من الكفاءات ذات لقدرات المعرفية و تنظيمية التي تمكنه من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة

إذ اعتلى رأس المال الفكري أهمية بالغة من حيث أنه يرتبط بالمعرفة و مهارات و الخبرات و الابتكارات

و الإبداع و ترتبط كل تلك الصفات بمقدرات العاملين بالمنظمة و هو الركيزة الأساسية لبناء و تطوير المنظمة.

الفصل الثاني

عموميات حول المنظمة

المتعلمة

تمهيد:

في محيط معقد متميز بالتغير الدائم وفي ظل التحول الاجتماعي والتنظيمي فيجب على المسيرين في المنظمة إعطاء أهمية بالغة وقصوى لكل من رأس المال الفكري ومنشئة المعرفة أي استغلال القدرات الفكرية من إبداع وتوليد أفكار جديدة للمنظمة فهي جميعا مفاهيم وتقنيات في التطوير التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات، وذلك باتفاق معظم النظريات الحديثة للتسيير على أن الكفاءات والموارد غير الملموسة للمؤسسة تعتبر عاملا محمدا للميزة التنافسية الدائمة داخل المؤسسة.

فالمنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديرا وثقة، وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤيا، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار، باعتبار أن المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التعلم التنظيمي ومبرراته وأساليبه، ومن هم المعنيون به، وكذا ماهية المنظمة المتعلمة وعناصر ووسائل تسييرها، وفي الأخير نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول : مدخل إلى التعلم التنظيمي.

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Argyris, Schon) في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.

المطلب الأول : مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التعلم التنظيمي يجب أولاً أن نعرف ما هو التعلم وما هي مستوياته

1- مفهوم التعلم:

التعلم هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول إن التغيرات في

السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم.¹

كما يمكن تعريفه بأنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار.

كذلك يعرف التعليم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي

إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج العمل.²

ويعرفه (Mckenna, 2000) على أنه يتضمن تغييراً ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة

لممارسة أو خبرة سابقة ويتركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.³

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص48

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص19.

³ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص23.

2- مستويات التعلم:

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" أو "المنظمة المؤهلة" إلى تغيير و تطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر و المتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات و التي هي ¹:

✓ المستوى الفردي: يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيًا و رسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) و أوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).

✓ المستوى الجماعي: يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر، و إنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم .

✓ المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الاستراتيجيات و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي.

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها:

التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة و يرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص19-21.

مفهوم التنظيم :

يشير المعنى اللغوي للتنظيم : بأنه مشتق من الفعل (نَظَم) والنظام جمع (نُظْم وَأَنْظِمَة) ، و(نَظَمَ تَنْظِيمًا) ، ومنه نَظَمَ اللؤلؤُ : أي جمعه في خيط ونَظَمَ الشعر : أي ألفه و النظم يعني الكلام الموزون المُقْفَى .
ويُعرّف التنظيم اصطلاحاً بأنه " : كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.¹

❖ مفهوم التعلم التنظيمي: سنتناول أهم التعريفات فيما يلي²:

- التعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية.
- ويعرف أيضا على أنه عملية سيرورة العمليات المرتبة و المعروفة و التي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف و التطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.
- التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.
- التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل وتسير الوضعيات.
- يعني توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف ، تحسين قدرات معالجة المشاكل وانجاز الأعمال ، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة.
- يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة " فرص بقاءها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل.
- يعرف هيربرت سيمون التعلم التنظيمي على انه " : التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد ، وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية .
- هو العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم . تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، التقنيات، والممارسات.

¹ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، مرجع سبق ذكره، ص24.

² عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره، ص22.

➤ التعلم التنظيمي هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة.¹

➤ هناك تعريف آخر قدمه Argyris عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي.²

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على عدة مراجع

● وعلى ضوء ما سبق من التعاريف يمكن الوصول إلى أن: "التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

المطلب الثاني: مبررات ونطاق التعلم التنظيمي

1. مبررات التعلم التنظيمي:

سوف نذكر بعض المبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على النحو التالي:⁴

❖ الانفجار المعرفي المتسارع: وذلك على جميع النواحي، فكثيراً ما نسمع عن اختراعات واكتشافات

وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم.

❖ التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص: لاسيما بنوك المعلومات

ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة، من أي مكان.

¹ من إعداد الباحثين بالإعتماد على عدة مراجع.

² عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، العدد 4، فبراير 1998، ص 678.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص 86

⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 99-100.

❖ التنافس بين المنظمات : حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص ، في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق ، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها ، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم التنظيمي والتركيز عليه.

❖ التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية : وهذا ما يشهده العالم، والذي صار يفرض التكيف مع مطالب الأفراد، بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم.

❖ قيام الاقتصاد والمنظمات على المعرفة : حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي رأس المال الفكري، حيث تنفق المنظمات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير، وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية ، ولا بد من نشر هذه المعرفة ، ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.

❖ النظر للعلم على انه وسيلة مهمة للابتكار : حيث انه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.

❖ التطور السريع : وبالأخص في وسائل تقنيات الإنتاج، حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

-ومن هنا يمكن القول أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يسهم بشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الايجابية وتدعيمها وتوظيفها ، وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار ، ونشر المعرفة وتقاسمها بين الجميع سواء العاملين أو المتعاملين مع المنظمة للاستفادة منهم ، لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم والتصرف حيالها ، وبالتالي تسهم في تميز المنظمة وتحقيق لها الميزة التنافسية.

II. نطاق التعلم التنظيمي:

ويندرج هذا في مايلي¹ :

✓ المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه واستحضاره وإخضاعه للتحليل ، والدراسة والبحث من اجل وضع استراتيجيات مناسبة لضمان الاستمرار والبقاء.

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص86

✓ المحافظة على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما لديها من طاقات خاصة وقوى بشرية عاملة، تعمل لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

✓ أن لدى المنظمة عناصر كثيرة من طاقات وقدرات كامنة ، وعناصر القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ، لإعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات المرسومة للوصول إلى التميز.

المطلب الثالث : أساليب التعلم التنظيمي

للتعلم على الصعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها و سلبياتها ، و آن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة و إمكانياتها المادية و البشرية ، و نوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها ، تتمثل بالأسلوبين الآتين¹:

1. التعلم أحادي الاتجاه : و بموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج و مخرجات أعمالهم و ممارساتهم ، فإذا كانت النتائج و المخرجات إيجابية يحرص العاملون على ممارسة و تكرار نفس الأفعال ، و التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرجة تتخذ في مواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة ، و إذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات ، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال و الممارسات التي تؤدي إلى ذلك ، فنتائج العمل و مخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك ، و مثال ذلك الموازنة التقديرية ، حيث تتم في بداية كل سنة مالية ، حيث تخصص المبالغ المالية اللازمة لكل بند من بنود الموازنة ، وعند انتهاء السنة المالية يتم مراجعة و تدقيق ما تم إنجازه و مقارنته بالأرقام مع النفقات التي تمت ، يتم هنا اعتماد الأسلوب الذي تم به العمل الموازنة لتقديرها للسنوات القادمة ، مع إدخال بعض التعديلات لتناسب مع المستجدات . هذا الأسلوب من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 147-148.

2- التعلم مزدوج الاتجاه : وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ، ويبحثون عن وسائل ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة ، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات ، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها.

و هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات و الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات ، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداد أو نتيجة أفعال ، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء ، أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم خدمة. ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته

ينحصر التعلم التنظيمي في عدة مستويات وأبعاد يسعى الوصول إليها، وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءات معينون بذلك، يستطيعون الالتزام بمجموعة من الشروط والخطوات من اجل تنفيذ عملية التعلم التنظيمي، ومراعاة مختلف المعوقات التي تقف أمام نجاحها العملية.

المطلب الأول :مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده

1- :مستويات التعلم التنظيمي: وتنقسم إلى ما يلي:¹

التعلم الفردي : يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

التعلم الفرقى: ونميز بين نوعين من الفرق : مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

التعلم على مستوى المنظمة : وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات الإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

إن عمليتي التعلم والتغير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث انه كلما كان التغير متسارعا

- كلما تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة ، واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغير ، ومن جهة أخرى ، كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف و تراكمها ، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغير.

¹ طلال بن عايد الأحمد ، التنظيم وأداء المنظمات ، بحوث محكمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2010 ، ص 75

2- أبعاد التعلم التنظيمي:

- نستخلص عدة نقاط ارتكاز تعتبر بمثابة المواصفات والأبعاد لعملية التعلم التنظيمي:¹
- **البعد الجماعي للتعلم التنظيمي** : أهم ما يميز التعلم التنظيمي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد ، لتخزين المعلومات ، المعارف والخبرات الفردية و الجماعية ، مما يخلق بعدا خصوصيا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي و كمي عن مجموع تعلمات الأفراد
 - **استهداف تغيير القيم و السلوكات** : لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية ، تجد المنظمة نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار.
- وتعتبر **DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION , IBM , HP** أمثلة نموذجية لمنظمات ذكية ، أدركت مبكرا توجهات التغيرات البيئية ، فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هياكلها وأنظمة القيم السائدة فيها.
- **التعلم عن طريق استخلاص العبر من النجاح والفشل** : تشكل تجارب المنظمة على الصعيدين الفردي والجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر ومجالات التعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات الخاصة . وكيف تخزن نتائج ذلك في ذاكر المحققة ، إذا ما عرفت المنظمة كيف تقرأ تجار البحث عن مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده، ومحاولة إدراك أهم جوانبه غير كاف للوصول إلى المعنى الحقيقي للتعلم التنظيمي، إذ أن القيام بعملية التعلم التنظيمي وانجازها بنجاح يتطلب مورد بشري وكفاءات مناسبة تسعى لتطبيق هذا المفهوم، وتحقيق ما ترمي إليه المنظمة من أهداف، وهو ما يتعلق بالعنصر القادم.

المعنيون بالتعلم التنظيمي:

بدون المورد البشري لا نستطيع بناء منظمة فالمورد البشري يلعب دور مهم و أساسي في المنظمة لعملية التعلم التنظيمي تبدأ بهم وتنتهي بهم ، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو:²

من هم أفراد التعلم الذين يعدون بمثابة وكلاء التعلم ؟ ماهي خصائصهم؟ وماهي القدرات التي يجب أن يتمتعوا بها؟

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص80.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره، ص152

يقول بهذا الصدد (Nonaka & Takuchi): "بأنهم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها، وهؤلاء يضمرونها حيناً ويظهرونها أحياناً أخرى".

✚ أما خصائص وكلاء التعلم التنظيمي فتتضمن ما يلي:

- قدرات عالية على التفكير .
- الصبر والجد .
- درجة عالية من الوعي والالتزام الأخلاقي .
- الالتزام بأداء المهام الموكلة لهم .
- الخبرات المتعددة والمتنوعة داخل وخارج المنظمة .
- مهارات عالية في التواصل والاتصال بالآخرين ومحاورهم وتبادل الآراء وإثرائها.
- الحرص على تفوق المنظمة التي يعملون بها.

هذه الخصائص تمثل الأرضية المناسبة للمهتمين بالمعرفة، ولكنها تتطلب المزيد من الارتقاء تصل إلى درجة التناقض والتضارب والتوفيق والملائمة بين مجموعة من الخصائص العلمية والنفسية والاجتماعية، التي تسهم بشكل كبير في توليد المعارف الجديدة.

* توجد مجموعة من الخصائص لو كلاء عملية التعلم التنظيمي، وهي كما يلي¹:

1. المبادرة والتأمل: حيث أن وكلاء المعرفة دائماً مبادرون وسباقون للعمل بعد التفكير الكافي بما ينوون القيام به والمبادرة إليه.

2. الطموح والواقعية: يمتاز وكلاء المعرفة بأنهم دائمي الطموح والعمل من أجل تحقيقه، وطموحهم ليس خيالياً وغير قابل للتحقيق، بل أن طموحهم واقعي وقابل للتحقيق ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

3. النقد والموالاتة: أنهم ينتقدون الأوضاع ليس للانتقاد وبيان الأخطاء، وإنما لتصحيح والتعديل والتغلب على أماكن الضعف، وهم بنفس الوقت ينتمون للمنظمة التي يعملون بها ويوالونها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق ذكره، ص155

4. الاستقلال والتعاون: أنهم مستقلون بأعمالهم وبتجارهم وأبحاثهم ، ويعملون بحرية ولكنهم متعاونون مع الآخرين في إبداء الملاحظات وإجراء الحوار والنقاشات الهادفة إلى اكتساب ومعرفة أفكار جديدة قد تخدم المنظمة.

* وبالطبع فإن العمل وفق هذه الخصائص يتطلب من وكلاء المعرفة أن يعملوا بحرية بعيدا عن التقليد بالأنظمة والتعليمات التنظيمية ، والإجراءات التي قد تعيق حركتهم ، وعليهم أيضا العمل أكثر مما هو مطلوب منهم وتجاوز عملهم المحدد حسب الوصف الوظيفي ، أي تجاوز ما هو مطلوب منهم إلى أبعد من ذلك لأنهم مبادرون ومفكرون ، وقد يسبب ذلك بعض المشاكل لهم فيدخلوا في مناقشات وخلافات، ولكن عليهم تجاوز ذلك بشيء من الدبلوماسية ، كما أيضا على الإدارة العليا أن تراعي ذلك في وكلاء المعرفة ، وان تمنحهم الفرصة الكافية لترجمة أفكارهم إلى واقع عملي طالما أنهم يرونها تسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطويرها وتميزها ، وتسهم بعض البرامج التدريبية في تطوير قابلية الأفراد للنقد. وتحسن من مهاراتهم التفاوضية وقدراتهم في الاتصال كما توجد برامج توجه تجاه تحسين قدرات الأفراد العقلية من اجل توليد المعرفة وتطبيقها. ومن هنا يمكن القول أن الأفراد هم المعنيون بالمعرفة ، إذ قد تبدأ بالمستويات العليا وتنتقل للمستويات الدنيا إلى أن تصل إلى أدنى الهرم الإداري، وقد تبدأ بالعكس من الأدنى إلى الأعلى وما على الإدارة سوى تهيئة الظروف المناسبة لو كلاء المعرفة كي ينشرونها في جميع أجزاء المنظمة.

المطلب الثاني: شروط وخطوات التعلم التنظيمي

1- شروط التعلم التنظيمي:

لضمان سير عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمة بشكل سليم وسهل من أجل خلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، سوف نتطرق للشروط الداخلية والخارجية في الجدول التالي¹:

جدول رقم (2-1): شروط التعلم التنظيمي

شروط التعلم التنظيمي	الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
	<p>✓ بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي.</p> <p>✓ التسيير بالأهداف والمشاريع.</p> <p>✓ المرونة التنظيمية (ونقصد بها سرعة</p> <p>قابلية الهيكل التنظيمي للإستجابة لتغيرات</p> <p>التي تنتج إثر إحداث تغيير في إستراتيجية</p> <p>المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات</p> <p>والمعارف التي يتم الحصول عليها).</p> <p>✓ نشر واسع للمعلومات الرسمية</p> <p>وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.</p> <p>✓ مشاركة الإدارة العامة.</p>	<p>✓ محيط معتدل (ليس كثير</p> <p>الإستقرار وليس كثير</p> <p>التغير).</p> <p>✓ تصورات المسيرين لها أهمية</p> <p>أكبر من الأهداف الموضوعية</p> <p>للمنظمة.</p>

¹ Hefer, MMalika, Jorsoni, Management : **Stratégie et organisation**, Librairie Vuibert, paris , France, 4 eme édition, 2002, p 339 – 439 .

2- خطوات التعلم التنظيمي:

وفقا لما ورد في الكبسي فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوزعها آخرون في ثلاث حسبما يلي¹:

A. إدراك الهوة أو الفجوة: Recognized a Gap

والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

B. انطلاق عملية التحقيق والتحقيق: The Process Enquir

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية و استطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

C. تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح: Idea, Model, Proposal

بعدها تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

¹ الكبسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص104

المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليست ممهدة و سهلة، بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، ذلك على صعيد المنظمة و على مستوى الأفراد أنفسهم¹.

أولاً : على مستوى المنظمة

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي و التأثير السلبي فيه و منها ما يلي:

• الهيكل التنظيمي:

لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت، و يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية و عدم إتاحتها للجميع، و يؤكد على إتباع الرسمية و اللامركزية ، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات و المعلومات و المهارات بين أفراد التنظيم .

• القيادة التقليدية :

وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة و ترفض التغيير، و لم تتعود على الانفتاح و الشفافية و الفكر الإداري الحديث، و تؤكد دائماً على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، و تبتعد عن تشكيل فرق العمل و عدم الثقة بالغير، و احتكار جميع المعلومات لديها إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية القديمة لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل : الحاسب الآلي و الشبكة العالمية.

• ثقافة المنظمة:

تعكس ثقافة المنظمة المعارف و المعتقدات و القيم و السلوكيات المشتركة، و طرق التفكير السائد بين أعضائها و ثقافة المنظمة بتأثرها بالعادات و التقاليد و القيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دوراً مهماً في تفعيل عملية التعلم التنظيمي أو إعاقته.

• ضعف الإمكانيات المادية:

إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي ، فالمنظمات التي لديها و فرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك و تقديم التسهيلات كافة ، و تعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصا لتعلم أفرادها و منح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز و الإبداع... الخ ، و عكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

• عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي:

حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، و لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية و قانعة بما لديها.

ثانيا : على مستوى الأفراد

يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

- ❖ عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة و عدم رصدها للميزانية الكافية للتعلم، و التدريب لتأهيل الأفراد، التأهيل اللازم فيما يخص التعلم و المعرفة.
- ❖ عدم رغبة الأفراد في التعلم و ضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين و لا يريدون تطوير أنفسهم.

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

يجتล مفهوم المنظمة، موقعا متميزا في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية..... إلخ، فالدارسين والباحثين في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يجدون في هذا الحقل المعرفي، مساحة ثرية للتحري والبحث العلمي، وبعد دراسة أهم النقاط الأساسية حول التعلم التنظيمي فإنه من خلال هذا المبحث سوف ندرس مفهوم له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي ألا وهو المنظمة المتعلمة بحيث سنحاول دراسة مفهوم المنظمة المتعلمة، عناصر ووسائل تسييرها، بالإضافة إلى نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: المنظمة المتعلمة

قبل التطرق إلى مفهوم المنظمة المتعلمة لابد من إعطاء مفهوم المنظمة وذلك فيما يلي:

*تعريف المنظمة:

في إطار منظور المنظمة على أنها نظام اجتماعي هناك تعاريف متباينة للمنظمة. وأكثر من هذه التعاريف شمولية هو الذي اقترحه الكاتب روبرت (Robbins)، فيشير إلى أن المنظمة نظام أو نسق يتضمن أربعة أبعاد رئيسية¹:

- المنظمة كيان اجتماعي: أي أن هنالك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما- أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية.
- التنسيق الواعي: حيث أن هذا الكيان الاجتماعي يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعات وتوقعات ورغبات متفاوتة، لذا يستدعي الأمر التوفيق وتحقيق الإنسجام والنسق بين هؤلاء الأفراد تجنباً لتبديد الجهود والموارد ولضمان إنجاز الأعمال الرتيبة.
- وجود حدود شبه معروفة تميز من ينتمي لهذا الكيان ومن لا ينتمي إليه، علما بأن هذه الحدود شبه معروفة ويمكن أن تتغير من حين لآخر.
- وأخيرا فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق شيء ما وهو ما نسميه "الأهداف" التي يعجز الفرد عن تحقيقها منفردا، أو أنه يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر بوساطة الجهد الجماعي.

¹ د. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006، ص 11-12

بحيث تتكون المنظمة من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها بما فيها التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة التي تكون مرتبطة بدرجة كفاءة وفعالية العاملين.

تعريف المنظمة المتعلمة¹:

تعتبر المنظمة المتعلمة نظاما مفتوحا على بيئتها المحيطة تأخذ منها و تعطيها و تتأثر بها و تؤثر فيها، و تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات و مواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية و الخارجية ، مدى و فائهم بتقديم سلع و خدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن و طموحات المستثمرين ، باختلاف نوعية و خصائص مواردها البشرية ، و رؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء منظمة متعلمة قادرة على الاستمرار و التنافس في بيئة غير مستقرة و كذا توليد افكار جديدة التي تحقق لها ميزة.

نقطة التحول في الأدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter Senge سنة

1990 كتابه المعنون ب " The Fifth Discipline " ، هذا الباحث (مدير مركز بحث) MIT

" Massachusetts Institute of Technology " الذي عرف إدماج عدد مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة تركزت حول الضوابط الخمس و التي هي : التحكم الشخصي ، النماذج الذهنية ، التعلم الجماعي ، النظرة المشتركة و التفكير النظامي ، و من هنا فان الغموض الذي أحاط بالمساهمة المهمة التي قدمها Senge زاد في الاختلاف المتواصل حول هذا الموضوع ، فهناك دائما نوع من الالتباس الاصطلاحي و هو ما أدى دائما بالباحثين إلى اعتبار أن موضوع المنظمة المتعلمة لا يزال في طور الدراسة .

و التعريفات التي قدمها الباحثون و المفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة قد تعددت و تباينت و يرجع ذلك إلى مجموعة من المؤثرات المختلفة مثل اختلاف تجاربهم و خبراتهم و تخصصاتهم .

▪ يصف سينج (Peter Seng) المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

¹ Peter. Senge, The Fifth Discipline : **The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 1990, p 08

- كما يعرفها أيضا بأنها المنظمة التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا فعلا
- يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة¹.
- بينما يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف²
- و يعرفها مارسك و واتكتر عام 1999 بأنها المنظمة التي تتعلم و تحول نفيها باستمرار ، و ذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل و تسير جنبا إلى جنب مع الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر³.
- و عرفها Marquardt 2002 بأنها⁴ "المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال ، و تعمل باستمرار على تحول نفسها و ذلك عن طريق تحسين قدرتها في إدارة و استخدام المعرفة و تمكين الأفراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة و استخدام التقنية لتغطية التعلم و الإنتاج.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي⁵:
- المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين و باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ، وهي المنظمة متمكنة من اكتساب المعرفة و تسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها ، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز .

¹ سحضييه سملاي، موضوعات خاصة في الادارة، ص1

² سحضييه سملاي، " موضوعات خاصة بالادارة"، ص2.

³ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية -نحو اداء متميز في القطاع الحكومي -الرياض سنة 2009 ص4

⁴ سعود بن ذياب الذياب، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014، ص11.

⁵ أسماء سالم نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص16

2 - خصائص المنظمة المتعلمة:

حددها marquardt فيما يلي:

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها
- تطوير و استحداث اجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع
- نقل المعرفة بين اجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الادارية باقصى طاقة ممكنة
- استقطاب افضل الطاقات البشرية الممكنة¹
- توفير فرص مستمرة للتعلم .
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف .
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي .
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- تطوير و استحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع .
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة .
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة
- إثارة عمليات التحسين و تحفيزها في جميع جوانب المنظمة²

¹ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي، 2011، ص4-5.

²Cook, J.A, Staniforth, D. and Stewart, J, "The learning Organisation in the Public service", Gower, Hampshire, 1997, p33

المطلب الثاني: عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة

نجد مجموعة من العناصر و الوسائل الواجب توافرها في تسيير اي منظمة حتى نقول عنها أنها منظمة متعلمة

1-العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين .فالتعلم المستمر يتطلب تحديا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر تتناولها كالآتي¹:

✓ النقلة الفكرية: تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد ، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة ، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة. ينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد ، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث انه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد ، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته، ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الإبتكارية لديها القدرة على إيقاف الكثير من المنظمات . أدى كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

✓ التفوق والبراعة الشخصية : لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات رمزا للتفوق، بل أن الموضوع أبعد من ذلك بكثير ، فالتفوق و البراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من النمو الذاتي للفرد

الذي يدفعه لان ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكاريه إبداعية ، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء ، أو الوقت . والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة ، فهو تعلم إيجابي مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

¹ اتحاد الخبراء والاستشاريين و الدوليون ، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري -" قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ابراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 71-72-73-74.

✓ النماذج العقلية: يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، و بالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء ، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم تصارع مع كل ما هو جديد ، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

✓ فرق العمل دائمة التعلم: تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للجهد والوقت ، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية ، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى ، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتراصف من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع ، وان يسود أعضاؤه تنسيق و انسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع . ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

✓ الصراحة والوضوح: تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية ، التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها ، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ . وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأرائه محور الأمور ، ويتم تجاهل أي آراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل، بيئة استبدادية، قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة المتعلمة تتحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك ، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جمع المستويات ، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها ، حيث تقدر و تكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة ، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.

✓ التمكين: يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم ، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا على اختصار الأوقات مثل :مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه.

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة اكبر ، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم ، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم .

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى اقل مستوى تنظيمي بها ، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية ، حيث أنهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل . كما تعطيهام أيضا حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال .

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

2- الوسائل التنظيمية وتتضمن ما يلي¹:

➤ إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، و إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ،بهدف تحسين الجودة و زيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل . إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

¹عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 117-119-182.

➤ إنشاء مجتمعات الممارسة : إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة ، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة . وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها ، أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير .

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها . كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .

➤ الذاكرة التنظيمية : ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) ، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية) .

2-1 الوسائل التكنولوجية: Introduce

• التدريب الشخصي او Coaching : المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاءها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير ، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي .

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها .

يعرف الكوتشينغ على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم وهو موجه للفرد ، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات .

• التعلم عن بعد : يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه و المناسب لهم .

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكية الداخلية) الانترنت، القرص... الخ).

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، و كذلك تطوير و ترقية و تقدم مؤهلاتهم، و هذا يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي

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

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة

(1) نماذج المنظمة المتعلمة:

وجد العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة، وفيما يلي أهم خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة:¹

1. نموذج سينج (Senge, 1990):

يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي حدد خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة، وهي: التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي (Berrio, 2006)، بحيث تنطبق إليها بالتفصيل فيما يلي:

❖ **التفكير النظامي System Thinking:** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، و رؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

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

¹ مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء، 2009، ص5.

- ❖ **النماذج الذهنية Mental Models:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولها وكيفية التعامل معها.
- ❖ **الرؤية المشتركة Shared Vision:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- ❖ **التعلم الجماعي Team Learning:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2. نموذج مارسك وواتكتر (Marsick & Watkins, 1993)

حدد مارسك وواتكتر سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: توفير فرص التعلم، وحث الحوار، والتعلم التعاوني، والتمكين، والمشاركة، ودمج المنظمة مع البيئة المحيطة، والقيادة (Kerka, 2001) وقد أشار زايد وبوبشيت والمطيري (2009) بأن هذا النموذج يحدد عنصرين رئيسيين للمنظمة المتعلمة ومتداخلين مع بعضهما البعض في اتجاه المنظمة نحو التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي)، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة).

3. نموذج ماركواردت (Marquardt Model, 1996):¹

حدد ماركواردت خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التعلم، والفرد، والتنظيم، والتكنولوجيا، والمعرفة. ويضيف هيجان (1998) أن ماركواردت قد شرح بالتفصيل الخطوات الواجب اتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، ونقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بشأن التعلم التنظيمي.

¹ محمد نايف محمد الرفاعي، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما، مجلة في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2013، 1، ص 127-128

4. نموذج العتيبي (Al-otaibi-Model) ¹:

قدم العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، بالإضافة إلى مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، يذكرها أبو خضير (2007) وهي: نظام البناء التنظيمي، نظام التعلم، والثقافة الاجتماعية.

❖ **نظام البناء التنظيمي**: ويتضمن ثمانية أبعاد وهي (هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

❖ **نظام التعلم**: ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

❖ **الثقافة الاجتماعية**: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

5. نموذج مايلونين (Moilanen Model, 2001)

ويعد أحدث نماذج المنظمة المتعلمة والذي حدد مايلونين فيه خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: الدافعية، والتمكين، والهدف، والاستفسار، والتقييم.

• **الدوافع المحركة (Driving Forces)**: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

• **تحديد الهدف (Finding the purpose)**: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

¹ مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

- الاستطلاع والاستفهام (Questioning): يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- التمكين (Empowering): ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- التقييم (Evaluating): ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات و الأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

(2) أبعاد المنظمة المتعلمة:

تدرج في النقاط التالية¹:

- ✓ الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- ✓ تكامُل مصادر التعلّم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- ✓ التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.
- ✓ التفكير النظمي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً متكاملًا ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

¹محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، الاردن، ص22.

✓ بناء ذاكرة تنظيمية : أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك

التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

✓ ترجمة التعلم إلى واقع: ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي،

من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

خلاصة الفصل :

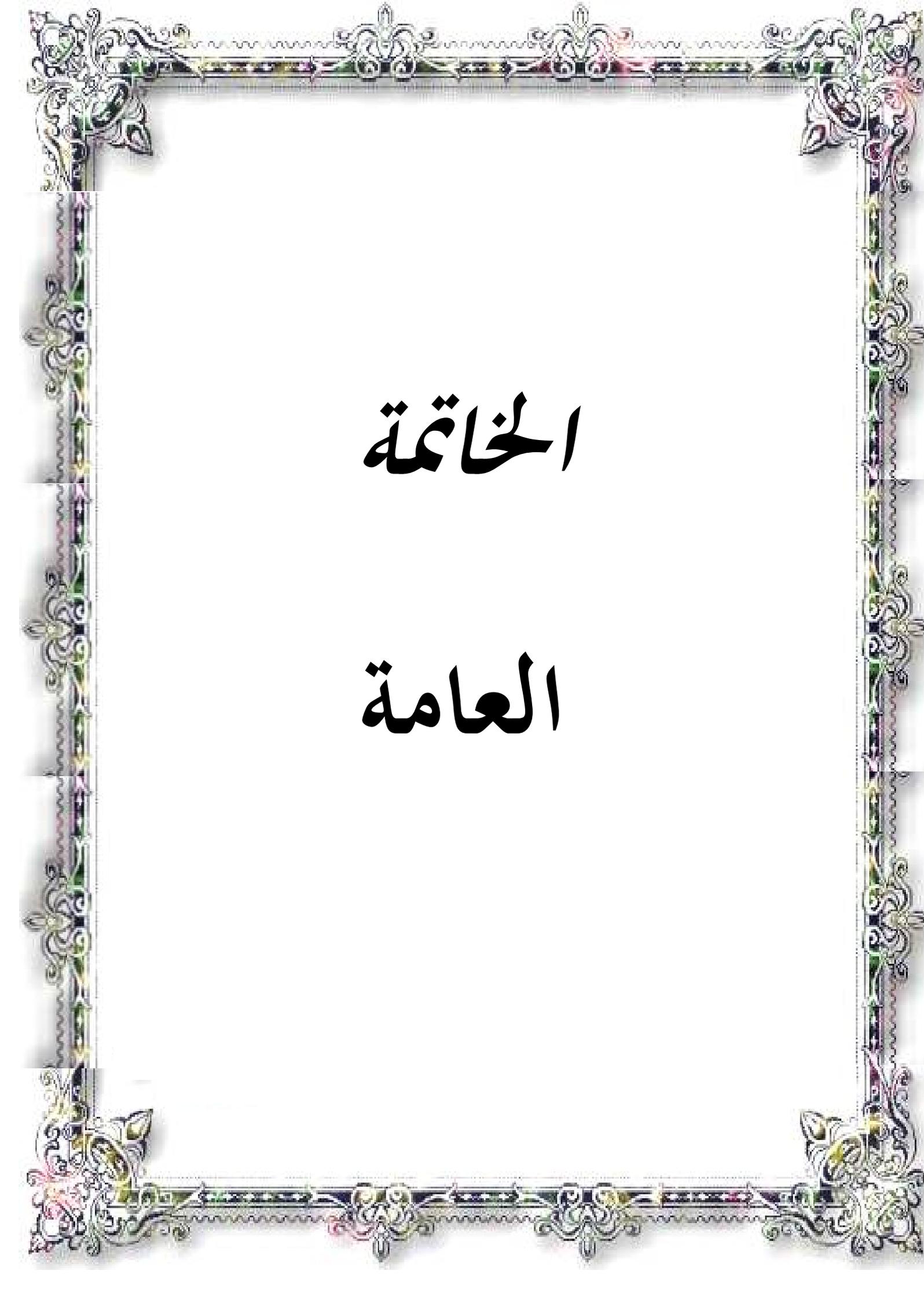
إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح منظمة وشفافية الإتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية نحو بقاءها ونجاحها في ظروف معاصرة، يعتمد على قدرتها في التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، ويساعدها في الوصول إلى اهدافها المسطرة.

الفصل الثالث

دراسة حالة في المركز

الجامعي بلحاج

بوشعيب



الخاتمة

العامّة

خلال دراستنا لهذا البحث تبين لنا بأن رأس المال الفكري أحد أهم الموارد البشرية التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات باعتباره ثروة للمنظمة لما من جودة في المعارف، المهارات والكفاءات العلمية و يلعب دورا هاما في المنظمة المتعلمة كونه يمكنها من خلق الإبداع والتميز باعتبار أن رأس المال الفكري من أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة، ويرجع ذلك لدوره الكبير على تطوير عقول متقدمة ذات معرفة واسعة وعميقة وتحسين التقدم العلمي في ظل ثروة المعلومات التي اكتسحت العالم حيث أصبحت الجامعات غنية بالمعارف و الأفكار ذات حدود واسعة حيث يلعب رأس المال الفكري دورا هاما فاقت قيمته رأس المال المادي.

تعتبر المنظمة المتعلمة القطاع و المركز الأساسي الذي يعمل فيه الجميع بشكل متعاون على تطوير وتحسين القدرات من أجل تحقيق النتائج والوصول إلى أعلى مستويات النجاحات، وذلك من خلال تطوير أنماط وأنواع التفكير والمهارات، فهي تضع مجموعة من الأهداف وتخطط للوصول إلى طموحات من أجل تصدر أعلى المراتب.

أولا : النتائج

1- نتائج النظرية:

- ✓ رأس المال الفكري من المفاهيم التي ظهرت في مطلع السبعينات لما له من أهمية، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.
- ✓ يعد رأس المال الفكري من العناصر التي تسهم في نجاح المنظمة.
- ✓ يتكون رأس المال الفكري في رأس المال البشري،
- ✓ من أجل تحسين مستوى أداء المنظمة المتعلمة لابد على المؤسسة أن تعتمد دورات تدريبية و تكوينية من أداء موظفيها .
- ✓ يتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي

2 - نتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري في المركز الجامعي -بلحاج بوشعيب- كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة

- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري في تحسين المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) يتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية إلى عدم وجود تأثير للمنظمة المتعلمة في على رأس المال الفكري بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

ثانيا : التوصيات

- ✓ ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري اليوم لأنه يعد من أهم مصادر التي تميز المنظمات
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمة المتعلمة
- ✓ رأس المال الفكري هو عنصر من عناصر التي تقيم بها المنظمة المتعلمة
- ✓ ضرورة أن تدرك الجامعة بمكانة رأس المال الفكري و التعلم التنظيمي الذي من خلالها تحسن أداءها تشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم و مهاراتهم من أجل تقلد أعلى الدرجات .
- ✓ رأس المال الفكري، الذي يعبر عن مجموعة من العناصر البشرية يعد المحدد الأول الذي تقوم عليه المنظمات ، كونه يتميز بالمهارات و القدرات المبدعة و المتجددة، و هذا ما يزيد من أهمية الأصول غير الملموسة.
- ✓ الاهتمام بالتعلم بكل مستوياته و إدراجه ضمن البرامج تدريبية لاكتساب مهارات مختلفة تمكن العاملين داخل المركز الجامعي و زيادة قدراتهم على التعلم و التصرف بفعالية و مرونة من خلال منحهم الصلاحيات و تزويدهم بالمعرفة و المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات مم ينعكس على روحهم المعنوية و إحساسهم بالولاء و الانتماء و عملهم في فريق متعاون ينتج عنه تحسن في أداءهم و ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة بشكل عام.
- ✓ عقد برامج لتطوير القوى البشرية و أهمية تنمية مهارات العلم و التجديد
- ✓ بناء فرص التعلم و تأصيل فن الحوار و الجماعات في المنظمة

3- افاق الدراسة:

- ✓ اجراء دراسة مدى توافر المنظمة المتعلمة بالجامعات الجزائرية
- ✓ دراسة خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في رفع من مستوى اداء الموظفين

المراجع

الكتب باللغة العربية

1. هاني محمد السعيد ، "رأس المال الفكري ،انطلاقة إدارية معاصرة" ، السحاب للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى
2. محمد عواد أحمد الزيادات ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، سنة 2008، ص 280
3. ماجدة العطية، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 .
4. الكبيسي خيضر عامر، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" ،العالم الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
5. العتزي سعد علي، صالح احمد علي ، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" ، الطبعة العربية ، دار الباروزي العلمية للنشر ،عمان 2009
6. عبد الستار حسين يوسف ، " دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركة الأعمال" ، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005
7. عادل حرحوش، أسعد علي صالح، " رأس المال الفكري و طرق قياسه أساليب محافظة عليه" ، بدون طبعة ، منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية،
8. طيب أمطاي، " إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري" ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد / 02 2010، جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر.
9. طلال بن عايد الأحمد ، " التنظيم وأداء المنظمات" ، بحوث محكمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
10. صلاح الدين الكبيسي ، " ادارة المعرفة" ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005
11. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر،
12. حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل" ،دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006،

13. جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009.

14. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

الرسائل والأطروحات:

1. يخلف إيمان، "كفاءة رأس المال البشري في تعليم العالي"، شهادة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عين تموشنت، 2014-2015.
2. مصطفى رجب على شعبان، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير سنة 201
3. لعباني حديجة، عثمان إيمان، "رأس المال الفكري و أهميته في تحقيق ميزة تنافسية"، شهادة لنيل الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عين تموشنت، 2014-2015.
4. عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
5. عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "رؤية الإستراتيجية لرأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية"، 2012، جامعة الأزهر.
6. عامر بشير، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر
7. سعود بن ذياب الذياب، "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، 2014.
8. بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
9. بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس.

10. افري صافية ،بلعربي ليلي، "دور رأس المال الفكري في تحسين اداء بنوك الجزائرية"،
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2014- 2015
11. أسماء سالم نسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل
شهادة الماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2010.

الكتب بالأجنبية :

1. bontis . N,Study: " Intellectual Capital :Anexplanatory study that developd
measures and Model " journal of decision , Vol.(36),N°(2), 1998,
2. Cook,J.A,Staniforth,D.and stewart,J,"The learning Organisation in the
Public service" ,Gower,Hampshire,1997,
3. Edvinson & malon ,Intellectual Capital :Realizing your company true value
by Finding Its Hidden.HarpperBusiness,New york,1997 ,p164
4. Hefer, MMalika, Jorsoni, Management : Stratégie et organisation, Librairie
Vuibert, paris , France, 4 eme édition, 2002 .
5. Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990
6. Peter. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The
7. woodhall.M(1978)HumanCapitalconcepct. Ing.Psachrapionles(Ed).
Economic of education.Research and Studies.Oxford Pergamon

المجلات و الملتقيات:

1. الهيلالي الشريبي الهيلالي ، "إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة معرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة البحوث التربوية النوعية، عدد 22، جامعة منصوره، 2011.
2. مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، "الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء"
3. مؤتمر دولي للتنمية الإدارية، الدور المستقبلي لمؤسسات التنمية الإدارية في تطوير الأداء، 2009،
4. مداخلة بعنوان " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " سنة 2011 .
5. محمد نايف محمد الرفاعي، " مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها، مجلة في إدارة الأعمال ،المجلد9، العدد2013، 1 .
6. محمد مفضي الكساسبة ، عبير حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد الله ، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 5، العدد1 ، الأردن.
7. عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيت، "المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية -نحو اداء متميز في القطاع الحكومي -الرياض سنة 2009.
8. عبد الله بن صالح ،سحنون بونعجة، مداخلة بعنوان "مداخل و أساليب قياس و تقييم رأس المال الفكري " .
9. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي:مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم" ،مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، العدد 4، فبراير .
10. زروخي فيروز ،سكر كترة، "ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة" ، جامعة شلف، 2011
11. ايت مختار عمر، حمدي معمر، مداخلة بعنوان "طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري " اتحاد الخبراء والاستشاريون و الدوليون ، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري" قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" ، ابتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004 .

المواقع الإلكترونية:

<http://www.hrdiscssion.com/hr46458html>

الملاحق



-المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين قموشت -

السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد...

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر، والموسومة بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة الاستثمار الفكري في تحسين أساليب التعلم التنظيمي وتطوير نماذج إدارة المعرفة وهو ما يسمح بتوجه المنظمات الجزائرية نحو نموذج المنظمات المتعلمة باعتباره النموذج الأكثر حداثة في تسيير المنظمات، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

وفيما يلي هيكل الاستمارة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية حول المستجوب؛

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان، ويحتوي على المحاور التالية:

المحور الأول: مقياس رأس المال الفكري ويشمل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي؛

المحور الثاني: مقياس المنظمة المتعلمة ويشمل عمليات إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية؛

المحور الثالث: مقياس الأداء التنظيمي ويشمل خلق القيمة وتحسين الميزة التنافسية.

وإذ نقدر تعاونكم فإننا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة، مع الإشارة إلى أن المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث:

الطالبة:

مرني صنديد أسماء

غلال فاطمة الزهراء

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- النوع: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 20 20-31 31-40 41-50 51-60 أكثر من 60

3- المستوى العلمي:

متوسط ثانوي جامعي (تدرج: ليسانس/ماجستير) جامعي (ما بعد التدرج: ماجستير/دكتوراه)

4- الأقدمية داخل المؤسسة:

5 سنوات فأقل 6-10 11-15 16-20 21-25 أكثر من 25

5- التصنيف الوظيفي:

موظف فني موظف إداري ومالي رئيس قسم /نائب رئيس قسم مدير/نائب مدير

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان: الرجاء منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر (من وجهة نظرك الخاصة) عن مدى موافقتك للعبارات أدناه

المحور الأول: رأس المال الفكري: مجموع الكفاءات، المعارف، الاستراتيجيات، الملكية الفكرية وشبكات العلاقات التي تنشئها المنظمات والتي تسمح لها بخلق مزايا تنافسية وتساعد على تحقيق أهدافها

رأس المال البشري: نخبة من العاملين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية تمكنهم من إنتاج معارف جديدة

استقطاب الخبرات والمحافظة عليها

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					01 تعمل منظمتي على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والشهادات الأكاديمية والمهنية
					02 تبذل منظمتي قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية
					03 تقدم منظمتي برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع الموظفين
					04 تتابع منظمتي انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر
					05 لا تعمل منظمتي على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية لديها

الكفاءات والمهارات

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					يرتكز نجاح منظمتي على نوعية العمال الذين ينشطون فيها
					تتناسب مؤهلات منظمتي داخل مؤسستي مع الوظائف التي يشغلونها
الإبداع وتوليد الأفكار					
					تشجع منظمتي موظفيها على تجريب الأفكار الإبداعية وعدم الخوف من الخطأ
					يطرح موظفو منظمتي أفكارا جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات
					تقدم منظمتي تحفيزا للموظفين الذين يقدمون أفكارا جديدة
رأس المال الهيكلي: هو كل ما تبقى داخل المنظمة بعدما يغادرها الأفراد مساء، ويعمل على تسهيل الحصول على المعارف وتطويرها					
أنظمة المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال					
					لدى منظمتي نظام معلومات فعال ومن السهل استعماله
					تركز منظمتي اهتمامها بشكل كبير للاستثمار في تكنولوجيات الإعلام والاتصال
					تعتمد منظمتي بشكل كبير على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحسين عمليات خلق وتشارك المعارف الجديدة
براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية					
					تدعم منظمتي الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءات اختراع
إضافات أو اقتراحات حول رأس المال الفكري لمؤسستكم:					
.....					
.....					
المحور الثاني: المنظمة المتعلمة: هي تلك المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف المستمر مع التغيرات المحيطة بها ويكون ذلك أساسا من خلال اعتبار كافة الوضعيات والمشاكل التي تواجهها على أنها فرص للتعلم المستمر، وهذا ما يجعل من التعلم مكونا أساسيا في ثقافتها وقيمها التنظيمية					
عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعارف)					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
(في) منظمتي:					

إضافات أو اقتراحات حول مدى توجه مؤسساتكم نحو نموذج المنظمة المتعلمة:.....

شكرا لتعاونكم

الفهرس

المحتوى

الصفحة	الموضوع
	دعاء
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
3	المطلب الأول: تطور و بدايات رأس المال الفكري
5	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري
11	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري
13	المبحث الثاني: أساسيات رأس المال الفكري
13	المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري
15	المطلب الثاني: عناصر ومكونات رأس المال الفكري
18	المطلب الثالث: أدوار وأبعاد رأس المال الفكري
20	المبحث الثالث : طرق و نماذج القياس لرأس المال الفكري
20	المطلب الأول: ماهية طرق قياس رأس المال الفكري
24	المطلب الثاني : نماذج رأس المال الفكري
25	المطلب الثالث : أهمية و فوائد القياس لرأس المال الفكري
28	خلاصة
الفصل الثاني: عموميات حول المنظمة المتعلمة	

30	تمهيد
31	المبحث الأول : مدخل إلى التعلم التنظيمي
31	المطلب الأول : مفهوم التعلم التنظيمي
34	المطلب الثاني : مبررات ونطاق التعلم التنظيمي
36	المطلب الثالث : أساليب التعلم التنظيمي
38	المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته
38	المطلب الأول : مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده
42	المطلب الثاني : شروط وخطوات التعلم التنظيمي
44	المطلب الثالث : معوقات التعلم التنظيمي
46	المبحث الثالث : ماهية المنظمة المتعلمة
46	المطلب الأول : المنظمة المتعلمة
50	المطلب الثاني : عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة
54	المطلب الثالث : نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين اداء المنظمة المتعلمة دراسة حالة "المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت"	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم شامل للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
62	المطلب الأول: لمحة تعريفية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
63	المطلب الثاني: مجالس المركز الجامعي
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز و معاهده
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث
67	المطلب الأول: تحديد منهج البحث

67	المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائصه
77	المطلب الثالث: أداة الدراسة المستخدمة في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
81	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة و تحليلها
81	المطلب الأول: حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لرأس المال الفكري
83	المطلب الثاني: حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمنظمة المتعلمة
86	المطلب الثالث: تأثير رأس المال الفكري على المنظمة المتعلمة
89	خلاصة
91	خاتمة عامة
95	المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
<u>10</u>	التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	1-1
<u>22</u>	طرق القياس لرأس المال الفكري	2-1
الفصل الثاني		
<u>43</u>	شروط التعلم التنظيمي	1-2
الفصل الثالث		
<u>68</u>	توزيع أفراد العينة حسب النوع	1-3
<u>70</u>	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-3
<u>71</u>	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	3-3
<u>73</u>	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل المؤسسة	4-3
<u>75</u>	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	5-3
<u>78</u>	معامل الثبات (Alpha Cronkbach)	6-3
<u>81</u>	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري	7-3
<u>83</u>	حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمنظمة المتعلمة	8-3
<u>87</u>	أثر متغير تابع على متغير مستقل	9-3
<u>88</u>	اختبار تحليل التباين ANOVA	10-3

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الثالث		
<u>64</u>	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.	1-3
<u>65</u>	معاهد المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	2-3
<u>67</u>	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب النوع	3-3
<u>69-68</u>	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	4-3
<u>71-70</u>	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	5-3
<u>73-72</u>	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل المؤسسة	6-3
<u>75-74</u>	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	7-3
<u>80</u>	نموذج ليكارت " مصفوفة ADL "	8-3
<u>85</u>	نموذج ليكارت " مصفوفة ADL "	9-3

الملخص

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة المتعلمة ، حيث تسعى كل منظمة إلى تطوير قدراتها و مهاراتها الفكرية و تشجيع التعلم التنظيمي و نتيجة لذلك فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم باستقطاب و اختيار العاملين بها و الذين يتسمون بصفات و قدرات عالية و استغلالهم لتحقيق لتفوق و التميز بالنسبة للدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تموشنت ، و قد سمح لنا البحث استخلاص نتائج هامة و اقتراح بعض التوصيات حيث تبين لنا أن لرأس المال الفكري دور مهم في تحسن أداء المنظمة المتعلمة و ذلك من خلال الاهتمام به و بالتعلم التنظيمي

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ، المنظمة المتعلمة ، التعلم التنظيمي

Résumé :

J'ai pris cette étude sur le capital intellectuel et son rôle sur améliorer l'amélioration cette organisation d'apprentissage, ou chaque organisation cherche à développer ses capacité et connaissances intellectuelles, et encourager l'apprentissage organisationnel et son résultat.

La réussite de cette organisation est de comprendre et choisir les éléments exerçants en son sein avec des qualités et des capacités supérieures pour leur exploitation pour réaliser la suprématie et la distinction.

Pour rapport aux études pratiques, on a essayé de connaître la dimension participative du capital intellectuel dans l'amélioration de l'accomplissement, de l'organisation d'apprentissage de centre universitaire **Belhadj bouchaib d'Ain témouchent** . Il nous a permis la recherche pour extraire les résultats généraux et proposer certaines recommandations ou nous avons constate que le capital intellectuel a un rôle important dans accomplissement et ce selon l'importance du capitale intellectuel et l'apprentissage organisationnel.

Les mots clés :

Capital intellectuel -Organisation d'apprentissage .