



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدّمة لنيل دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصّص: إدارة أعمال

# تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلّبة

## دراسة ميدانية على المستشفيات العمومية لولاية الشلف

إعداد المترشّحة: دربالي سهام

أمام اللّجنة المكوّنة من السّادة:

- أ.د. بن ساسي إلياس.....جامعة ورقلة..... رئيساً  
د. مناصرية رشيد.....جامعة ورقلة..... مشرفاً ومقرراً  
د. حمدي أبو القاسم.....جامعة الأغواط..... ممتحناً  
د. حساب محمد الأمين.....جامعة الأغواط..... ممتحناً  
د. جدي شوقي.....جامعة تبسة..... ممتحناً  
د. رجم خالد.....جامعة ورقلة..... ممتحناً

السّنة الجامعيّة: 2018 / 2019

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
أما بعد:

أحمد الله وأشكره على كلّ نعمه وعلى جزيل فضله أن أعانني وسدّدني لإتمام هذا العمل.  
وأتقدّم بشكري وامتناني لكلّ من كانت له يدٌ في انجاز هذا العمل وأخصّ بالذكر أستاذي الفاضل  
الدكتور **مناصرية رشيد** على تفضّله قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وأشكره أن أمدّني  
بنصائحه القيّمة وتوجيهاته السديّدة.

وأتقدّم بشكري الوافر إلى الزوج الكريم على كرم تعاونه وسعة صبره وتشجيعه المتواصل لإتمام  
دراستي هذه.

ولا يفوتني أن أشكر مسبقاً الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضّلهم قبول مناقشة الأطروحة.  
والشكر موصول للأساتذة الذين أفادوا في تحكيم استبيان الدراسة.

كما لا أنسى أوجه شكري لمسيرتي المستشفيات العموميّة لولاية الشلف على إتاحتهم لي فرصة  
إجراء هذه الدراسة.

وإلى كلّ من مدّ لي يد العون والمساعدة من قريبٍ أو من بعيد، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

دربالي سهام

## الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة قاصدي مرباح بورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار إعداد دراسة تطبيقية لأطروحة دكتوراه تحمل عنوان "تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة" تخصص إدارة أعمال. يرجى منكم التعبير عن رأيكم حول فقرات الاستبيان بوضع علامة (X) حسب ما ترونه مناسباً، وأحيطكم علماً أن إجاباتكم سوف تستخدم من أجل أغراض علمية لا غير، وسوف تحاط بسرية تامة، ونأمل منكم أن تكون إجاباتكم صريحة ودقيقة على كل الفقرات.

دريالي سهام

نشكر لكم حسن تعاونكم

طالبة دكتوراه جامعة ورقلة

**تعريف رأس مال الفكري:** هو مجموعة المهارات المتوقّرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

**تعريف المنظمة المتعلمة:** هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين فيها وتدعوهم إلى التعلم المستمر وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم والمساهمة في حل مشكلات الأداء.



					10	أتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة.
					11	لدي رغبة عالية في الالتزام بالعمل الموكّل إلي.
					12	أتقاضى راتباً يتناسب مع الجهد الذي أبذله في المستشفى.
					13	أتلقي الدّعم والإشادة إذا أديت عملاً ممتازاً.
					14	تتوفّر المستشفى على نظام واضح للحوافز والمكافآت.
					15	تسمح إدارة المستشفى للعاملين بتقييم أدائها بشكلٍ دوري وتقبّل أيّ نقد لأدائها.
					16	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار محاولتنا الجادة لحل مشاكل تعترض العمل.
					17	بيئة العمل في المؤسسة مُشجّعة ولا تفرض أيّ قيود على الفكر أو على طرق تنفيذ العمل.
					18	المستشفى تُكافئ وتحرص على مُكافأة كلّ إبداع أو تجديد يُفيدها.
<b>بعد رأس المال الهيكلي</b>						
					19	يتوفّر المستشفى على كافة الأجهزة والمعدّات الضرورية للعمل.
					20	تعتمد إدارة المستشفى على أنظمة المعلومات فعّالة لتسيير شؤون العمل.
					21	يستفيد المستشفى من تكنولوجيا المعلومات والاتّصال في تفعيل عملية الاتّصال داخلياً وخارجياً.
					22	المستشفى يُواكب كلّ ما هو حديث في مجال التكنولوجيا المساعدة على العمل.
					23	تحرص إدارة المستشفى على وضوح سياساتها وإجراءات العمل لكلّ العاملين.
					24	تحاول إدارة المستشفى أن تكون إجراءات العمل وأساليبه سهلة وغير معقّدة.
					25	تعمل إدارة المستشفى على تطوير القوانين والأنظمة لخدمة أهداف المستشفى.
					26	تحرص إدارة المستشفى على فاعلية العمليات الإداريّة من خلال مراجعتها دورياً.
					27	تحاول إدارة المستشفى تجنب الرّوتين والبيروقراطيّة أثناء العمل.
					28	تُقدّم إدارة المستشفى برامج تُخدم أهدافها وتحافظ على مواردها مثل برامج الجودة.
					29	المستشفى يتوفّر على وصف مكتوب يوضّح علاقات السلطة وقنوات الاتّصال المعمول بها
					30	يمكن أن ألاحظ مرونة التنظيم داخل المستشفى
					31	مرونة الهيكل التنظيمي كافية للاستجابة لأيّ تطورات في مجال العمل
					32	تتصرف إدارة المستشفى بشكل يعكس قيم وأخلاق مثلى للمسيرين
					33	تحاول الإدارة الترويج للسلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تُخدم العمل

بُعد رأس المال العلاقات					
					34
					أُسعى جاهداً إلى إحداث تأثير إيجابي على المرضى.
					35
					أحاول التعرف على المشكلات التي تُواجه المرضى في تلقي الخدمة وأتعلم منها.
					36
					رضا المرضى والحفاظ على علاقات جيّدة معهم ضمن أولوياتي وأولويات المستشفى.
					37
					لدى إدارة المستشفى معلومات كافية حول جميع الممّونين في السوق.
					38
					تسعى المستشفى إلى بناء علاقات جيّدة ومُرضية مع الممّونين.
					39
					تستفيد المستشفى من اقتراحات وشكاوي الممّونين.
					40
					المستشفى يعمل على الانفتاح على مجال الأعمال والمجتمع.

### الجزء الثالث: توفر أبعاد المنظمة المتعلمة

العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
بُعد التعلم التنظيمي					
					41
					أقيّم نفسي باستمرار لأعرف حاجتي للتعلم مُستقبلاً.
					42
					أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنّها فرصة للتعلم.
					43
					أعتمد الحوار مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكارتي فيما يخص العمل.
					44
					يعتمد المستشفى على برامج وخطط واضحة للتدريب والتعلم.
					45
					يُتيح المستشفى للعاملين الوقت الكافي ليتعلموا دون ضغط أو استعجال.
بُعد الرؤية المشتركة					
					46
					لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط المستشفى.
					47
					أرى أن العاملين في المستشفى يُدركون جيّداً أهمية التعلم وتطوير المعارف سواء بالنسبة لهم أو للمؤسستهم.
					48
					أؤدّي عملي وفق ما يخدم مصلحة المستشفى ككل وليس فقط ما يخدم مصلحتي الخاصّة.
					49
					أهتم بكل ما يدور حولي في المستشفى ولا أكتفي بالتركيز على عملي فقط.
					50
					يمكن أن أدرك وأشعر أننا جميعاً داخل المستشفى نتشارك قيم

					إيجابية وأخلاقية أساسية لعملائنا.
<b>بعد القيادة الداعمة للتعليم</b>					
					<b>51</b> مديرو المستشفى عموماً يدعمون طلبات العاملين للحصول على التدريب والتعلم.
					<b>52</b> يحرص مديرو المستشفى على أن تكون تصرفات الموظفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها.
					<b>53</b> إدارة المستشفى تُشجّعنا على النظر بإيجابية لأيّ تغيير وترحب بأيّة أفكار جديدة.
					<b>54</b> تمكّنا إدارة المستشفى من معرفة مستوى أدائنا ومكانتنا في السوق.
<b>بعد تمكين العاملين</b>					
					<b>55</b> تؤمن إدارة المستشفى أن غالبية العاملين خبراء في مجال تخصصهم.
					<b>56</b> إدارة المستشفى تدعو العاملين للمشاركة في تطوير أهدافها المستقبلية.
					<b>57</b> الإدارة تمنح العاملين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم.
					<b>58</b> تفتح الإدارة أبوابها للاستماع للتصائح والأفكار والمقترحات حول العمل من أيّ عامل في المستشفى.
<b>بعد التعاون والتعلم الجماعي</b>					
					<b>59</b> يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية أداء العمل أو حل مشكلته.
					<b>60</b> في مؤسستي يُساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم.
					<b>61</b> تسمح إدارة المستشفى بتواصل كافي بين العاملين في سياق أداء العمل.
					<b>62</b> إدارة المستشفى تدعم الثقة المتبادلة والانفتاح بين العاملين.
<b>بعد مشاركة ونقل المعرفة</b>					
					<b>63</b> أحصل على المعرفة اللازمة لعملي وقتما طلبتها بكلّ دقة وسهولة.
					<b>64</b> يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع.
					<b>65</b> تعمل المستشفى على توثيق خبراتها وخبرات العاملين ونجاحاتهم للاستفادة منها مستقبلاً.
					<b>66</b> تستخدم إدارة المستشفى أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركها بين العاملين.



## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة لدى عيّنة من المستشفيات العمومية في ولاية الشلف. ولتحقيق ذلك الهدف اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجميع البيانات من عيّنة الدراسة، وقد استهدفت عيّنة قصدية مكوّنة من 621 عامل من 05 مستشفيات عموميّة. ولاختبار الفرضيات المطروحة تمّ استخدام الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS). وخلصت الدراسة الميدانيّة إلى وجود مستوى إدراك متوسّط لمفهوم رأس المال الفكري، وأيضا حقّق مفهوم المنظمة المتعلّمة مستوى إدراك متوسّط من طرف أفراد عيّنة الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائيّة لرأس المال الفكري بكلّ مكوّناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في بناء المنظمة المتعلّمة.

الكلمات المفتاحيّة: رأس مال فكري، منظمة متعلّمة، مستشفيات عموميّة، رأس مال بشري.

## Abstract:

The study aimed to finding out the contribution of intellectual capital to building the learning organization in a sample of public hospitals in the state of Chlef. To achieve this goal, the researcher adopted the questionnaire as a tool for all data from the sample of the study. A target sample of 621 workers from 05 public hospitals. The study concluded that there was a medium level of awareness of the concept of intellectual capital; and the concept of learning organization also achieved a medium level of awareness by the sample members. The results also showed a statistically significant effect of intellectual capital in all its components (human capital, structural capital, relational capital) in building an learning organization.

Keywords: intellectual capital, learning organization, public hospitals, Human Capital.

## تمهيد:

إنَّ تحوُّلَ مُعْظَمِ الاقْتِصَادِيَّاتِ نحوَ توجِّهِ المعرفةِ صاحِبَهُ تغيِّراتٍ طالتْ بأثرها العديِدُ من مجالَاتِ الحِياةِ الاقْتِصَادِيَّةِ والاجْتِمَاعِيَّةِ والثَّقَافِيَّةِ، فتغيَّرتِ الإدارةُ وعِلْمُهَا من إدارةِ المادِّيَّاتِ إلى إدارةِ اللامادِّيَّاتِ وتغيَّرتِ القوانِينُ التي تُنظِّمُ مُختلِفَ مجالَاتِ الأعمالِ، فبالنسبةِ للاقْتِصَادِ أصبحتِ المعرفةُ والمعلُومَاتُ أكثرَ السِّلَعِ قيمةً، وبالنسبةِ لطبيعةِ العملِ والمهامِ انتقلتْ نحوَ الاعتمادِ الدَّائِي والتعلُّمِ المستمرِّ، وأمَّا ما يتعلَّقُ بالتنظيمِ فقد أصبحَ أكثرَ انبساطاً وتسطُّحاً، والمنافسةُ هي الأخرى احتدمتْ وغيَّرتْ من قواعدها، والقيمُ التي يُؤمنُ بها الأفرادُ اتَّجَاهَ مُنظَّمَاتِهِم تطوَّرتْ، وكذلك الحالُ بالنسبةِ لتوقُّعاتِ العُمَّالِ وأذواقِهِم فهي في تغيِّرٍ مُستمرِّ، والذي بدوره فرضَ تغيِّراً وتجديداً في المنتجاتِ التي تقدِّمها المنظَّمَاتُ.

إنَّ اقْتِصَادِ المعرفةِ أضْحَى يمثُلُ نموذجاً مثالياً تسعى الدُّولُ لبلوغه بشقِّي الخُططِ والوسائلِ، وهو في نفسِ الوقتِ السِّياقِ العامِ الذي تنشطُ فيه مُنظَّمَاتُ الأعمالِ، وأياً كانتِ التحوُّلاتُ التي يفرضها التوجُّهُ نحوَ هذا النموذجِ فإنَّه أضْحَى لزاماً على مُنظَّمَاتِ الأعمالِ أن تُطوِّرَ آلياتَ للاندماجِ فيه، فهي إنَّ أرادتِ البقاءَ والاستمرارَ فإنَّ عليها أن تصبحَ أنظِمةً تكثيفِ وأن تتوقَّعَ التغيُّرَ قبلَ حدوثه، وليس ثمةَ سبيلٍ إلى ذلكِ إلاَّ بامتلاكِ المعرفةِ.

إنَّ مفهومَ المعرفةِ ليس بالجديدِ ولكن الجديدُ هو حجمُ تأثيرها على الحِياةِ الاقْتِصَادِيَّةِ والاجْتِمَاعِيَّةِ والثَّقَافِيَّةِ، فأهلُ الاختصاصِ من عُلماءِ الإدارةِ يُجمعونَ على حقيقةٍ أنَّ أهمَّ ما يميِّزُ القرنَ الحادي والعشرينَ هو ظهورُ قوَّةِ المعرفةِ، وأنَّ من يُحسِنُ توظيفها وتطويعها يمتلكُ القوَّةَ، فمعاييرُ الأداءِ المميِّزُ تبدلتْ كنتيجةٍ للاقْتِصَادِ الجديدِ وحلَّتْ محلَّها مُفرداتُ وخصائصُ غيرِ ملموسةٍ كالمرونةِ، والسَّرعَةُ والافتراضيَّةُ ونحوَ ذلكِ لذلكِ اجتهدتِ المنظَّمَاتُ الباحثةُ عن النَّجَاحِ والتميُّزِ المستديمِ إلى تعزيزِ مواردها المعرفيةِ، حيثُ أنَّ القدرةَ على خَلْقِ المعرفةِ والاستمرارِ في التعلُّمِ منها يُساعدُ علي تحقيقِ الميزةِ التنافسيةِ، وأصبحَ التحكُّمُ في المعرفةِ أهمَّ من التحكُّمِ في الأموالِ والاستثماراتِ.

إنَّ هذا التبدُّلُ في عواملِ النَّجَاحِ التي تحكُّمُ عالمَ الأعمالِ اليومِ يفرضُ على مُنظَّمَاتِ الأعمالِ أن تُطوِّرَ من أساليبها الإداريَّةِ وأن تعزِّزها بما يدعمُ فعاليتها لتحقيقِ النَّجَاحِ، وهذا لن يحدثِ إلاَّ بتبنيها للمفاهيمِ الإداريَّةِ الحديثةِ مثل إدارةِ المعرفةِ، المنظِّمةِ المتعلِّمةِ، رأس المالِ الفكريِّ، إدارةِ فرقِ العملِ، التسويقِ الدَّاخِليِّ التعلُّمِ التنظيميِّ،... هذه المفاهيمُ أثبتتْ نجاحها وموثوقيتها في كبرى وأنجحَ مُنظَّمَاتِ الأعمالِ في العالمِ وتبنيَّ المنظَّمَاتُ لتلكِ المفاهيمِ يفرضُ على مسؤوليها تغييرَ نظرتهم الخُططها ولمواردها البشريةِ، ولهاكلها التنظيميَّةِ وإجراءاتها، وعملائها وبيئتها كلَّها، وحتى الأخطاءِ والمشاكلِ يجبُ أن تتغيَّرَ النَّظرةُ السَّلبيةُ لها، وهو ما يتطلَّبُ تغييرَ طريقةِ التعاملِ مع كلِّ هذه العناصرِ، والبدايةُ بالتخلُّيِّ عن الأنماطِ التسييريَّةِ القديمةِ لأنَّها ببساطةٍ لم تعدْ مُواكبةً لمعطياتِ عالمِ الأعمالِ.

إنّ ما يصدّق على المنظّمات العالميّة لا تحيد عنه نظيرتها الجزائريّة ذلك أنّ التطوّر التكنولوجي وتقارب أجزاء العالم قد سارا في ذلك عنقاً فسيحاً، والمؤسّسات الجزائريّة ليست بمنأى عن تأثيرات التحوّل نحو اقتصاد المعرفة، خصوصاً وأنّ الدولة تبنت التحوّل نحو أيضاً، وذلك ظاهر في العديد من الاستراتيجيات والإصلاحات التي مسّت قطاعات كثيرة، لذلك يجب أن تكون المؤسّسات الجزائريّة مواكبة للتطوّرات المتلاحقة في مجال الأعمال وفي مجال العلوم الإداريّة، فكما يُقال لا يُمكنك التعامل مع الحديد بنفس المنظور القديم، وهذا يجعل منها أكثر انفتاحاً وأكثر مرونة والأهمّ من ذلك أن تكون أكثر قابلية لتبني الأساليب المجدّدة وهو ما لا يُرى له وجود بالنسبة للكثير من المؤسّسات في الجزائر، فالخوف من التغيير والتجديد له مكانه في قواميسها والبقاء على نفس طرق التسيير هو أفضل الحلول في نظرها.

إنّ قطاع الصّحة العموميّة بما ينطوي عليه من مؤسّسات استشفائية ومراكز للصّحة الجوارية هو أحد القطاعات التي تُوليها الدّولة اهتماماً بالغاً، وهو من القطاعات التي شملها الإصلاح والتجديد وذلك في سبيل تقديم الرّعاية الصّحية الموافقة للمعايير العالميّة. غير أنّ الواقع في الحقيقة خالف المأمول، فالنّظام الصّحي لم يرق بعد إلى مستوى الخدمة الكميّ ولا حتّى التّوعي حسب ما تفترضه منظمّة الصّحة العالميّة، والبيروقراطية والإجراءات الإداريّة تزيد مرض المريض، وأحياناً كثيرة نلاحظ ضعف التعامل والاستقبال في المستشفيات العموميّة، أضف إليها طوابير الانتظار بالنّسبة للمواطن وضغط العمل بالنّسبة للعاملين في المستشفيات بالإضافة إلى إضرابات العاملين بشتّى أطرافهم، وعوامل أخرى تستدعي إعادة النّظر في آليات تسييرها من حيث الفعاليّة والثّرة على الاستجابة لما أنشئت من أجله.

ولكن كان هذا هو الواقع الذي لا يمكن يُمارى فيه فإنّ إمكانية التصحيح وتقييم الخلل لا تزال قائمة وإنّ علاج وضعية المستشفيات العموميّة لتكتمُن في إدراكها أوّلاً ثمّ توظيفها ثانياً لمفاهيم إداريّة تدعم تحقيقها للأهداف التي وُجدت بسببها، وإنّ أحد السُّبُل إلى ذلك يكمن في تبني مفاهيم مثل رأس المال الفكري والمنظمّة المتعلّمة. فالمنظمّة المتعلّمة هي النموذج المثالي الذي يجب أن تسعى إليه المستشفيات العموميّة باعتباره وصفة الشّفاء لكلّ اخفاقاتها ونقائصها، وهذا يتطلّب منها إعادة النّظر في كلّ ما تقوم به وإعادة النّظر لكلّ ما تُؤمن به من أفكار وقيّم، وأن تتّجه نحو تطوير وبناء ثقافة تنظيميّة إيجابيّة تُحايي الإبداع والابتكار وتُكافئ الإنجاز الفكري وتقوي قدرتها على التكيّف والاستجابة لأيّ تغييرات أو مُتطلّبات.

أمّا رأس المال الفكري فينبغي أن يكون الأداة المستخدمة للتحوّل إلى مُستشفيات مُتعلّمة، فالأصل أنّ نشاطها يستند إلى المعرفة لذلك ينبغي تفعيل دورها ومكانتها في الحياة المؤسّسية لتكون أفضل سبيل نحو تقديم الرّعاية الصّحية السليمة، ولأنّ حيازة المستشفيات العموميّة على موارد معرفيّة تتجسّد في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات وإدارتها على نحو جدّي ومنهجي كفيل بأن يرتقي بها إلى مستوى المعايير العالميّة للأداء.



وللتأكد من إمكانية بلوغ المستشفيات العمومية ذلك المبلغ، أصبح من الضروري التعرف على واقع توفرها على مقومات لتطوير رأس المال الفكري، وكذلك مدى تبنيتها لممارسات تدعم التعلم وتعزز التحول نحو المنظمة المتعلمة، وهو ما ستحوض في جنباة مختلف مواضيع الدراسة.

### أسئلة الدراسة:

بالاستناد إلى العرض الذي تمهد يمكن طرح السؤال التالي:

**إلى أي مدى يساهم رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات**

### العمومية لولاية الشلف؟

يتفرع من السؤال السابق الأسئلة الجزئية التالية:

**السؤال الأول:** ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات)؟.

**السؤال الثاني:** ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده (التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، تمكين العاملين، التعاون والتعلم الجماعي، ونقل ومشاركة المعرفة)؟.

**السؤال الثالث:** ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العمومية لولاية الشلف؟.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلمة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

### فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث نضوغ الفرضية الأساسية التالية:

**يُعتبر رأس المال الفكري مدخلاً أساسياً يساهم في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات**

### العمومية لولاية الشلف.

وبناءً عليها يتم صياغة فرضيات الدراسة التالية:

**الفرضية الأولى:** يُوجد مُستوى جيّد من الإدراك لدى العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم رأس المال الفكري بأبعاده.

**الفرضية الثانية:** يُوجد مُستوى جيّد من الإدراك لدى العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده.

**الفرضية الثالثة:** يُساهم رأس المال الفكري بشكلٍ فعّالٍ في بناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات العمومية لولاية الشلف.

الفرضية الرابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لمستوى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلمة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- إنَّ أهمَّ ما بعث على اختيار موضوع رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة هو الاهتمام المتزايد الذي لقيه ومازال يلقاه هذين المفهومين خصوصاً في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة.
- حاجة المؤسسات الجزائرية عامة والمستشفيات العمومية خاصّة إلى إدراك الأهمية التي يحظى بها امتلاك رأس المال الفكري، وأهمية أن تكون منظمة ذكية ومُتعلمة.
- تدعيم وتعزيز المكتبة الجزائرية بدراسات تطبيقية تستهدف معالجة مفاهيم مثل رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة في المستشفيات العمومية الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

إنَّ أهمية الدراسة تنبع من الأهمية التي غدت تتميّز بها المعرفة لدى الإنسان ولدى كافة أشكال المنظّمات، أين وصل اهتمام أدبيات الإدارة حول دور المعرفة كمصدر للتمييز أوّجه، وعليه يُجمع الكثير من الباحثين على أنّ هذه المفاهيم المرتبطة بالمعرفة مثل رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة ستكون بمثابة حجر الزاوية لنجاح أيّ منظمة في القرن 21.

ويُمكن استجلاء أهمية الموضوع من خلال تطبيقها على عيّنة من المستشفيات العمومية الجزائرية لذلك يمكن اعتماد نتائج هذه الدراسة في تشخيص واقعها وإيجاد الحلول التي تنهض به. كما يُمكن إضافة أهمية أخرى تتمثل في استفادة الباحثين من هذه الدراسة لتطوير مواضيع وأفكار جديدة حول مفاهيم الدراسة واختبارها في بيئات جديدة.

### أهداف الدراسة:

- تستهدف هذه الدراسة أساساً اختبار تأثير رأس المال الفكري ودوره في بناء المنظمة المتعلمة. وبالإضافة إلى ذلك فهي تُتيح لنا تحقيق الأهداف التالية:
- التعريف بمفاهيم الدراسة من خلال عملية المسح النظري للأدبيات التي تناولت مفهومي رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.
- محاولة التعرف على مستوى إدراك الفئة المستهدفة بالبحث لمفهوم رأس المال الفكري من خلال تقييمهم لتوافر أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات).
- السعي نحو معرفة مدى توافر المستشفيات العمومية على ممارسات دالة على التعلّم وذلك بتقييم مستوى إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلمة (التعلّم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلّم تمكين العاملين، التعلّم الجماعي، نقل ومشاركة المعرفة).

• محاولة التعرف على مدى قدرة رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء المنظمة المتعلّمة من خلال تصميم الاستبيان يستوفي الشروط كأداة للقياس.

• إفادة مُسيريّ المستشفيات العموميّة بنتائج ومُخرجات هذه الدراسة، والتي قد تُساعد على إيجاد الحلول الضرورية.

### منهجية الدراسة:

حسب طبيعة البيانات المستهدفة للإجابة على تساؤلات الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في التقديم النظري لمفهوم المنظمة المتعلّمة ورأس المال الفكري، من خلال أسلوب المسح المكتبي لما جاد به أدب الموضوع. كما اقتضى الحال استخدام المنهج التحليلي في دراسة دور ومُساهمة رأس المال الفكري في الانتقال إلى المنظمة المتعلّمة في عينة من المستشفيات العموميّة الجزائرية، حيث اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية بلوغ تلك الغاية.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المستشفيات العموميّة لولاية الشلف.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2017 إلى غاية مارس 2018.
- الحدود الموضوعية: ركّزت الدراسة على تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) على المنظمة المتعلّمة.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الأطباء العاملين وشبه الطبيين والإداريين في المستشفيات العموميّة لولاية الشلف فقط.

### الدراسات السابقة:

يشتمل هذا العنصر على استعراض أهمّ الدراسات السابقة والمتصلة بمتغيري الدراسة كلٌّ على حدة أو في شكل العلاقة بينهما. وتجدر الإشارة إلى أنّ الأدب الإداري ثريٌّ بالدراسات التطبيقية حول موضوع رأس المال الفكري وموضوع المنظمة المتعلّمة، لكنّه في المقابل لا يتوفّر على دراسات بحثت بشكلٍ خاص تأثير رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة بالذات، وعليه سيتمّ مراجعة الأدبيات التطبيقية على النحو التالي:

### • الدراسات المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري

1. دراسة **Ashour و Seleim 2004**: تناولت الدراسة قياس مفهوم رأس المال الفكري في شركات صناعة البرمجيات في مصر، واعتمد الباحثان على إجراء مقابلات وتوزيع الاستبيان كأداتين للبحث واستهدفت الدراسة عينة من المدراء التنفيذيين لشركات صناعة البرمجيات وقد بلغ عددهم 38 مدير. وتبيّن له بعد التحليل الإحصائي أنّ تلك الشركات تملك كلّ مكونات رأس المال الفكري، فهي تتوفّر على رأس

المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات بدرجة مُرتفعة، ويمكن قياسها يُسَر. وتبيّن كذلك أن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري له تأثير مُباشر على أداء الشركات المصرية النشطة في صناعة البرمجيات.

**2. دراسة أحمد سلمان، 2009:** هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، واختبار تأثير أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة، العمليات، المحتوى والتكنولوجيا، على رأس المال الفكري ببعديه رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، مع اقتراح نموذج يوضح تلك العلاقة بين متغيري الدراسة في قطاع المستشفيات في مصر. ومن خلال تطوير الاستبيان كأداة للدراسة وبعد تحليله توصل الباحث إلى وجود تأثير تراكمي لأبعاد إدارة المعرفة على رأس المال الفكري ومكوناته، كما أنّ العمل على رفع مستويات أبعاد إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة مستويات رأس المال الفكري، وانتهى الباحث في دراسته إلى التوصية بالاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري لتحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الأصول الفكرية.

**3. دراسة Jawad و Sharabati، 2010:** إنّ الغرض من هذه الدراسة هو إجراء اختبار تجريبي للعلاقة بين رأس المال الفكري (أي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) والأداء التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية، حيث تمّ استخدام الاستبيان كأداة للبحث لـ 132 من مُديري المستويات العليا والمتوسطة من جميع الأعضاء الخمسة عشر في الجمعية الأردنية لمصنعي المستحضرات الصيدلانية. وبناءً على إجراء تحليل الارتباط والانحدار للتأكد من صلاحية المقاييس والنماذج ثبت إحصائياً وجود تأثير لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.

**4. دراسة مسودة 2011:** استهدفت الباحثة في دراستها الوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلي، الرّبائي) لدى شركات الصناعات الدوائية في الأردن، وهدفت أيضاً اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، بالإضافة إلى الوقوف على أهمّ المعوقات التي تحول دون بنائه. وحُصّ بالدراسة عيّنة قدرها (80 مدير) من مديري الإدارة العليا والمتوسطة في الشركات الدوائية الأردنية واستخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان كأداة للبحث العلمي وارتكزت على أساليب الإحصاء الوصفي واختبار T للعيّنة الواحدة. وتوصّلت الدراسة إلى توافر مُتطلبات رأس المال الفكري الثلاثة بدرجة مُرتفعة، وبيّنت أنّ العلاقة بين المتغيرات المستقلة هي علاقة تكاملية كما أثبتت وجود مُعوقات تحول وبناء رأس المال المعرفي في الشركات الدوائية الأردنية أهمّها عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء البحوث والتطوير وعدم قدرة الشركات على تطبيق المعرفة واستخدامها.

**5. دراسة Carrington و Tayles، 2012:** أُجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على الأهمية والوعي بمفهوم رأس المال الفكري في اثنين من سلاسل الفنادق في منطقة البحر الكاريبي، حيث استخدمت لذلك الغرض طريقة دراسة الحالة الاستكشافية، وجرى جمع البيانات من الوثائق والسجلات الأرشيفية وكذلك من خلال إجراء مُقابلات مع كبار المديرين، وباستخدام تحليل المحتوى كأسلوب رئيسي لتحليل

البيانات خلّصت الدراسة إلى أنه لا يُوجد اعتراف رسمي بمفهوم رأس المال الفكري ولكنّه مُتضمّن في العديد من الممارسات داخل الفنادق محل الدراسة، مع الإشارة إلى أنه اعتمد لتقييم رأس المال البشري على (قدرات الموارد البشرية ومهام الموارد البشرية) ولتقييم رأس مال العلاقات هي (رأس مال العميل، رأس المال التجاري ورأس المال المجتمعي)، ولتقييم رأس المال الهيكلي اعتمد على (نظم المعلومات والابتكار والتنظيم).

**6. دراسة Elsaid Lamya 2015**: هدفت الدراسة إلى قياس وتطوير رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، وذلك من أجل تحسين نتائج التعلّم المستهدف وقدرات خريجي الجامعات المصرية باستخدام رؤوس أموالهم الفكرية، ممّا يُساهم في تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة. لتحقيق هذا الهدف واعتمدت بشكلٍ أساسي على المنهج الوصفي للجانب النظري، أمّا فيما يخص الجانب الميداني فلجأت الباحثة إلى دراسة استراتيجية تحسين التعليم العالي في مصر والصادرة عام 2000، وقد أسفرت هذه الدراسة على وضع تصوّر مُقترح لقياس وتنمية رأس المال الفكري يوائم طبيعة عمل الجامعات المصرية، وقدمت جملةً من التوصيات أهمّها تحويل الجامعة إلى حاضنات للأصول المعرفية ورأس المال الفكري من خلال أنشطة معرفة التكوين الإنساني، وخلق معارف جديدة، ونقل المعرفة، وتقاسم المعرفة، والتخزين، واسترجاع المعرفة وتوزيعها.

**7. دراسة فرحاتي 2016**: تناولت الباحثة مشكلة تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية، واستهدفت بالدراسة مؤسسة الاسمنت -عين التوتة-. وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمّها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة والميزة التنافسية، وعزّت الباحثة ذلك إلى توقّر المؤسسة محل الدراسة على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بدرجة كبيرة مقارنة برأس المال العلاقات.

**8. دراسة فايز 2016**: استهدفت الباحثة في دراسته الوقوف على قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف من خلال قياس مدى توافرها على رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات ومن خلالها يستطيع قياس الميزة التنافسية للجامعة. واعتمدت الباحثة على تحليل المراجع الوثائقية من إحصائيات ومعلومات حول الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمّها أن هناك ما يُشير لامتلاك الجامعة محل الدراسة لرأس المال الفكري، فهي تحوز 11 براءة اختراع، وأنشأت عديد الوحدات لتطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية للباحثين، مكافأة الباحثين لقاء النشر الدولي وحماية ملكيتهم الفكرية. كما أنشأت الجامعة مدينة بحثية متكاملة بها العديد من مراكز التميّز البحثي والمراكز البحثية المختلفة والتي تُساهم في حلّ مشكلات المجتمع.

**9. دراسة حوحو والعشعاشي 2016**: تناولت الدراسة تأثير رأس المال الفكري بمكوّناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على أداء مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

واعتمد الباحثان على توزيع الاستبيانات على موظفي مؤسسات (موبيليس، جازي، أوريدو)، حيث استهدف عينة قدرها 142 موظف. وقصد اختبار فرضيات الدراسة استخدم برنامج SPSS وبشكل أساسي تحليل الانحدار المتعدد. واستخلصت الدراسة كنتيجة وجود تأثير إيجابي لكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات. كما أظهرت أيضاً أنّ رأس المال البشري له تأثير سلبي على أداء المؤسسات محل الدراسة.

### الدراسات المرتبطة بمفهوم المنظمة المتعلمة

**1. دراسة بني هاني، 2007:** هدفت دراسة الباحث إلى التعرف على مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وكذلك تحديد الفروق بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة وخصائص الشركات محل الدراسة. واعتمد الباحث للدراسة الميدانية أداة الاستبيان والتي ارتكزت أساساً على نموذج 2001 Moilanen وتم توزيعه على عينة (22) شركة. وتوصل الباحث إلى أنّ شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر على أساسيات بناء المنظمة المتعلمة بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أيّ فروق ذات دلالة إحصائية بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة وبين المتغيرات الشخصية وخصائص الشركات محل الدراسة.

**2. دراسة الكساسبة وآخرون، 2009:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحوّل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركة طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من خلال محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، ولذا فإنّ تبنت الدراسة منهجاً متكاملًا في معالجة تأثير كلٍ من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط - على المنظمة المتعلمة. ولتحقيق ذلك طوّر الباحثون استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ لكلٍ من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية تأثير في المنظمة المتعلمة. واستوصى الباحثون بضرورة تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإدارية لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

**3. دراسة Al-Telbani و Salem، 2011:** هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء في مدينة غزة، وذلك من وجهة نظر موظفيها. لغرض الدراسة الميدانية استخدم الباحثان نسخة معدلة من نموذج Mersick و 2003 Watkins لقياس مفهوم المنظمة المتعلمة واستهدف به 325 موظف تم اختيارهم عشوائياً. وبالاعتماد على التحليل الإحصائي اتضح أنّ مستشفى الشفاء لا تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفيها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحوّل المستشفى إلى منظمة متعلمة من خلال تشجيع ممارسة جميع أبعادها أي خلق فرص التعلم المستمر، تحفيز الحوار والاستفسار، والتعاون وتعلم الفريق، والرؤية المشتركة، ونقل وتبادل التعلم، وكذلك الاتصال مع البيئة

الخارجيّة. وخلص البحث إلى أنّ مستشفى الشّفاء بحاجة إلى أن يُصبح مؤسّسة تعليميّة، وأن يشجّع جميع أبعاد مُنظمة التعلّم.

**4. دراسة فهوري 2014:** هدف الباحث في دراسته إلى التعرّف على مدى امتلاك شركتي الاتّصال الخلويّة في سوريا لأبعاد المنظّمة المتعلّمة بالإضافة إلى اختبار تأثيرها ودورها في تحسين أداء العاملين. واعتمد لتحقيق ذلك على نموذج للمنظّمة المتعلّمة مكوّن من الأبعاد التالية: الأسلوب العلمي في حلّ المشكلات، التعلّم المستمر، فرق العمل، الذاكرة التنظيميّة، التمكين). استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عيّنة الدراسة والتي بلغ تعدادها (60) موظّف، واكتفت الدراسة باستخدام مُعامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي. وتمّ تحليل النتائج لينتهي الباحث إلى أنّ شركتي الاتّصال الخلويّة تمتلك أبعاد المنظّمة المتعلّمة بدرجة مُرتفعة، وهو ما كان له الأثر الإيجابي على أداء العاملين حيث تبيّن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائيّة بين أبعاد المنظّمة المتعلّمة وتحسين العاملين.

**5. دراسة بن زرعه، 2014:** هدفت الدراسة إلى التعرّف على مدى توقّر خصائص المنظّمة المتعلّمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديميّة، وكذا التعرّف على الفروق ذات الدلالة الإحصائيّة بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديميّة بحسب (الكلّيّة، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، حجم القسم. واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات الأوليّة، أمّا مُجتمع الدراسة فتمثّل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديميّة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن 42 رئيسة قسم، وهو نفسه عينة الدراسة، حيث تم توزيع 42 استبانة، وانتهت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها: أنّ خصائص المنظّمة المتعلّمة توقّرت حسب آراء عينة الدراسة، حيث جاء أقلُّ أبعادها توقّراً من وجهة نظر رئيسات أقسام الأكاديميّة هو بُعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعيّة مُشتركة". بينما أكثر الأبعاد توقّراً من وجهة نظر رئيسات أقسام الأكاديميّة هو بُعد "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم". وتراوحت درجة توقّر الأبعاد السبعة للمنظّمة المتعلّمة بين متوسطة وعالية. كما توصّلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين استجابات عيّنة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظّمة المتعلّمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تلك الأبعاد (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعيّة مُشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجيّة) تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العيّنة.

**6. دراسة شريف، 2016:** أُجريت الدراسة بهدف إبراز دور التغيير التنظيمي في تحويل المنظّمة إلى مُنظمة مُتعلّمة، واشتملت الدراسة التطبيقيّة لهذا البحث على جانبين: أولهما استعراض تجربة الشركة الأمريكيّة جنرال إلكتريك وتجربة تحويلها إلى مُنظمة مُتعلّمة، والجانب الآخر هو دراسة حال لأهمّ شركات الكهرومنزليّة في الجزائر وهي شركة كوندور، حيث تمّ اختبار إمكانيّة تحويلها إلى مُنظمة مُتعلّمة ومعرفة ما إذا كانت تملك مُقومات تجعلها قادرة على التحوّل نحو نموذج المنظّمة المتعلّمة. واستخلصت الباحثة نتائج عدّة أبرزها توقّر

شركة كوندور على أسس المنظمة المتعلّمة ومجالات تطبيقها بدرجة عالية، غير أنّها تفتقر إلى تغيير تنظيمي شامل خصوصاً فيما تعلق بالثقافة التنظيمية.

### الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين المفهومين

في هذا الصدد لوحظ أنّ هناك دراسات أشارت للعلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة بشكل مباشر، وأخرى أشارت للعلاقة بينهما بشكل غير مباشر. وفيما يلي عرض لما توفّر منها:

**1. دراسة أبو لبدّة، 2002:** هدف الباحث بدراسته إلى إيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة، وبعد التأسيس للنظري للمفهومين جرى تطبيق الدراسة ميدانياً من خلال اعتماد شركة الاتصالات الأردنية مجتمعاً للبحث، حيث تمّ قياس مدى امتلاكها لعناصر بناء المنظمة المتعلّمة وامتلاكها لأبعاد رأس المال الفكري. بعد تحليل بيانات الاستبيان باعتباره أداة أساسية للبحث تبين أنّ شركة الاتصالات الأردنية حققت درجة متوسطة من توفّرها لأبعاد المفهومين، وتبين كذلك أنّ هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلّمة بأبعادها (الثقافة التشاركية، القيادة التحويلية، تكنولوجيا المعلومات) من جهة، وبين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال علاقات).

**2. دراسة Fang و Hsu 2009:** قدّم الباحثان دراستهما لإثبات الدور الذي يلعبه التعلّم التنظيمي كمتغيّر وسيط بين رأس المال الفكري وعملية تطوير المنتجات جديدة، والذي حسبهما أهملته الدراسات السابقة. واعتمدت الدراسة على المقابلة والاستبيان لتجميع البيانات واستهدفت 229 شركة من قطاع الصناعات الإلكترونية في تايوان. ولغرض التحليل استخدم الباحثان طريقة المعادلات الهيكلية (Partial Least Squares (PLS)، كما أنّهما اعتمدا على مقارنة بين الشركات الكبيرة والشركات المتوسطة والصغيرة. وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمّها: أنّ رأس المال العلاقات هو أكثر أبعاد رأس المال الفكري توافراً في الشركات التايوانية، تلاه في الترتيب رأس المال الهيكلي ثمّ رأس المال البشري. وأثبتت الدراسة أيضاً أنّ لرأس المال البشري ورأس المال العلاقات تأثير في تحسين عملية تطوير المنتجات الجديدة من خلال القدرة على التعلّم التنظيمي، بينما لم يثبت ذلك بالنسبة لرأس المال الهيكلي بل ثبت أنّ له أثر سلبي بالرغم من أنّ له تأثيراً إيجابياً على القدرة على التعلّم التنظيمي. وبالإضافة إلى النتيجتين السابقتين توصّل الباحثان إلى أنّ الشركات الصغيرة والمتوسطة تملك رأس مال علاقات أقلّ من نظيرتها الكبيرة.

**3. دراسة (Allameh وآخرون، 2010):** إنّ الغرض من هذه الورقة هو تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والرّضا الوظيفي، من خلال الأخذ في الاعتبار القدرة على التعلّم التنظيمي (OLC) كمتغيّر وسيط. وقد تمّ جمع بيانات الدراسة الميدانية من المستشفيات وباستخدام الاستبيان كأداة للبحث، وبشكل خاص تمّ توجيه الاستبيان إلى الممرضات في المستشفيات. وبعد إجراء الدراسة الميدانية تحصّل الباحثون على 227 استمارة استبيان صالحة، وبعد استخراج البيانات باستخدام طريقة نموذج المعادلات الهيكلية

(SME). أظهرت النتائج أنّ القدرة على التعلّم التنظيمي تلعب دوراً هاماً في تحديد تأثيرات رأس المال الفكري على الرّضا الوظيفي، وأظهرت كذلك أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة يُؤثر على القدرة على التعلّم التنظيمي.

**4. دراسة Amiri وآخرون 2010:** إنّ الغاية من هذه الدراسة هي التحقّق تجريبياً من وجود علاقة بين التعلّم التنظيمي ومكوّنات رأس المال الفكري، ولبلوغ هذه الغاية قام الباحثون ببناء استبيان الدراسة وتمّ توزيعه على عيّنة مُكوّنة من 49 شركة إيرانية تعمل في مجال التكنولوجيا. وبناءً على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار توصل الباحثون إلى نتائج تدعم فرضية البحث وهي أن التعلّم التنظيمي له تأثير إيجابي على رأس المال الفكري للشركات. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن للتعلّم الفردي تأثير إيجابي على رأس المال البشري؛ وأنّ للتعلّم الجماعي تأثير إيجابي على رأس المال العلائقي والتعلّم التنظيمي له تأثير إيجابي على رأس المال الهيكلي.

**5. دراسة (2013 Akbarpour و Badrabadi):** هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري للمنظمة على أدائها من خلال التعلّم التنظيمي كوسيط بين المتغيّرين، واستهدفت عملية البحث الأفراد والمدبرين العاملين في بنك Melli Banks في مدينة قم الإيرانية، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة. وبغرض اختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحثان أساليب إحصائية مثل التحليل العاملي التوكيدي واختبار الملاءمة والمطابقة، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً مباشراً لرأس المال الفكري على أداء البنوك لكنّه ليس قوياً، لكنّه حقق تأثيراً قوياً غير مباشر على الأداء من خلال المتغيّر الوسيط "عملية التعلّم التنظيمي". كما أكّدت النتائج أن ثمة تأثيراً لرأس المال الفكري على عملية التعلّم التنظيمي، وأظهرت أن لهذا الأخير تأثير إيجابي ومباشر على أداء البنك.

**6. دراسة (Moghadam وآخرون، 2013):** هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرة على التعلّم التنظيمي (OLC)، حيث تمّ جمع البيانات من هيئة المياه الإقليمية بولاية خراسان الإيرانية من خلال الاستبيانات. وبعد فحص صحّة الاستبيانات بواسطة ألفا كرونباخ واستخراج النتائج باستخدام طريقة نموذج المعادلات الهيكلية (SME)، أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري عموماً يُؤثر على المتغير التابع القدرة على التعلّم، وتحقّق ذلك من خلال تأثير بُعديه رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، أمّا بُعد رأس المال العلاقات فأظهرت النتائج أنه لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين القدرة على التعلّم التنظيمي. كما تبيّن أن رأس المال البشري هو أكثر أبعاد رأس المال الفكري وفرة في المنظّمات الحكوميّة.

**7. دراسة بربطل، 2016:** هدفت الدراسة إلى تبيان أهميّة التعلّم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري بالتركيز على مستويات التعلّم التنظيمي: التعلّم الفردي، التعلّم الجماعي، التعلّم على مستوى المنظمة، ورأس المال الفكري قيس بثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني. وطوّرت

الباحثة استبياناً بغرض جمع البيانات التطبيقية من عينة قدرها 150 مسيراً من شركة سوناطراك، ولغرض التحليل استخدمت الباحثة برنامج SPSS ومنه استخلصت النتائج التالية: تهتمُّ مؤسسة سوناطراك بالتعلم التنظيمي بكلِّ مستوياته، وتبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بكلِّ مستوياته على كلِّ مكوّنات رأس المال الفكري، حيث جاء تأثر مستوى التعلم الجماعي على رأس المال الفكري هو الأقوى تلاه التعلم على مستوى المنظمة، ثم التعلم الفردي.

بناءً على الدراسات التي تمّ استعراضها يتبيّن أنّها اختلفت وتنوّعت بالاختلاف أهدافها، ومقارباتها وأماكنها وأزمنتها، وكذلك تباينت من حيث المفاهيم التي ارتبطت بتغيّري الدراسة خصوصاً رأس المال الفكري، والدراسات اختلفت أيضاً من حيث المنهج، أدوات البحث العلمي، أدوات التحليل الإحصائي والأبعاد المختارة لكلا المتغيّرين، وبالطبع اختلفت نتائجها ومخرجاتها.

بالتسبة للدراسات التي عالجت مفهوم رأس المال الفكري فهي متنوّعة شكلاً ومضموناً، حيث نجد منها الدراسات التي درست المفهوم لوحده مثل دراسة مسودة 2011 ودراسة فايز 2016، ومنها ما عالجه من حيث العلاقة مع مفاهيم إدارية أخرى أهمّها الأداء التنظيمي مثل دراسة حوحو والعشعاشي 2016 والملاحظ أنّ أغلبها استخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

والملاحظ أيضاً أنّ الدراسات المرتبطة برأس المال الفكري اعتمدت ثلاث مكوّنات لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات، وجرى اختبارها في بيئات مختلفة منها المنظّمات الصناعيّة ومنها المنظّمات الخدميّة كالبنوك والجامعات والمستشفيات.

وبالتسبة للدراسات التي عالجت مفهوم المنظمة المتعلّمة منفرداً فأغلبها كان دراسة مدى توافر أبعادها في بيئة ما، ولم تتوفّر دراسات ربطت بين مفهوم المنظمة المتعلّمة ومتغيّر آخر...، كما يُلاحظ أنّها تباينت من حيث التّماذج المعتمدة لقياسها على عكس المتغيّر المستقل، حيث تعدّدت التّماذج بين استخدام التّماذج المعروفة في هذا المجال مثل دراسة Al-Telbani و Salem 2011، ودراسة شرفي 2016 ومنها من طوّرت نموذجها بناءً على نماذج معروفة مثل دراسة قهوجي 2014. بالإضافة إلى ذلك استهدفت الدراسات مجالات عديدة مثل قطاع الصّحة، قطاع الصّناعة، قطاع الخدمات.

أمّا فيما يخصّ الجزء المتعلّق بدراسات العلاقة بين المفهومين، فيمكن القول أنه لا تُوجد دراسة من بين الدراسات السابقة أشارت صراحةً إلى تأثير رأس المال الفكري ودوره في بناء المنظمة المتعلّمة، لكن يُوجد منها التي أشارت ضمناً إلى ذلك النوع من التأثير (منها دراسة Amiri وآخرون 2010، Hsu، Fang، 2009)، فهي قد أشارت إلى دور رأس المال الفكري في تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي، وهذا الأخير هو أحد الممارسات الصّوريّة لبناء المنظمة المتعلّمة. في المقابل هناك الدراسة الوحيدة التي اشتملت

على المفهومين هي دراسة أبو لبدة (2002) ولكن من منظور مُعاكس للدراسة الحالية، حيث عاجلت دور المنظمة المتعلّمة في التأثير على رأس المال الفكري.

وبشأن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، فلقد تمّت الاستعانة بالدراسات السابقة لتعزيز الجوانب

التالية:

➤ إعداد منهجية الدراسة وتعزيز الأدب النظري.

➤ تحديد نموذج الدراسة وكيفية قياس المتغيّرات.

➤ استخدامها لبناء الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.

➤ استخدام بعض الدراسات في تفسير النتائج أو مقارنتها مع الدراسة الحالية.

وبخصوص ما يميّز دراستنا الحالية عن سابقتها من الدراسات، فمختصر القول في هذا الشأن أنّ

دراستنا:

➤ استهدفت بحث دور رأس المال الفكري - كمتغيّر مُستقل - في بناء المنظمة المتعلّمة - كمتغيّر تابع -.

➤ ارتكزت على نموذج فرضي مُختلف.

➤ استهدفت مجتمع المؤسسات الاستشفائية العموميّة في الجزائر، حيث لم يتمّ اختبار أيّاً من المفهومين

في هذا القطاع.

➤ تبنت تصوّر مُختلف لقياس المنظمة المتعلّمة.

### أقسام الدراسة:

تناولت الباحثة معالجة إشكاليّتها في الفصول التالية:

#### الفصل الأوّل: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

وقف هذا الفصل على الأدب النظري لمفهوم رأس المال الفكري، حيث استعرضت الباحثة من خلاله تعريف المفهوم بشقّي أبحاثه، وكذلك أشارت إلى المراحل التاريخية التي تبلور عبرها، واستكمل القصد من فهمه بيان خصائصه وأهميته الكبيرة في مجال الأعمال. ثمّ انتقل البحث إلى تمحيص الأدب فيما يخص مُكوّنات رأس المال الفكري ونماذج الباحثين في ذلك، مع إبراز دور كلّ مكوّن. واشتمل الفصل أيضاً على قياس رأس المال الفكري كأكبر إشكاليّة واجهت التنظير للمفهوم، فكان لا بدّ من توضيح مكنم الإشكال وذكر أهمّ طرق القياس على اختلافها. وانتهى الفصل إلى بيان الخطوات العمليّة لإدارة رأس المال الفكري باستعراض أهمّ وجهات النظر في ذلك.

#### الفصل الثّاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلّمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

احتوى الفصل أربعة مباحث كان الهدف منها التأسيس لمفهوم المنظمة المتعلّمة نظرياً، حيث تناولت الباحثة تعريف المفهوم ونشأته بدايةً، ثمّ عرّجت على التفصيل في التعلّم التنظيمي بحكم دوره وعلاقته

بالمنظمة المتعلمة مع الإشارة إلى الفرق بينهما. وانتهى الفصل إلى استعراض أهم النماذج التي استهدفت بناء المنظمة المتعلمة، ليُستخلص منها نموذجُ تراه الباحثة يصلح لقياس المفهوم في المؤسسات محل الدراسة. وآخر محطة بحثية في هذا الفصل كان الغرض منها توضيح العلاقة بين مُتغيّري الدراسة التي هي أساس الإشكال بالنسبة لهذه الدراسة. وجرى التحقيق نظرياً في تأثير رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة، وكان ذلك إما استنباطاً أو تصوّراً مع التبرير.

### الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في بناء منظمة مُتعلّمة - دراسة ميدانية لعينة من المستشفيات العمومية لولاية الشلف-

أتى هذا الفصل ليُسلط الضوء على كلّ ما له علاقة بالدراسة الميدانية، حيث تمت مُعالجته في مبحثين رئيسيين. فأما المبحث الأول فخصّص لتوضيح منهجية الدراسة أو الطريقة والأدوات، وذلك بتحديد مُجتمع وعينة الدراسة وتفصيل في أداة البحث وخطواتها وذكر للأدوات التي سيتم استخدامها للتحليل الإحصائي. وأما المبحث الثاني فحوى عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وقراءتها ومناقشتها واختبار الفرضيات.

### صعوبات الدراسة:

من جُملة الإشكالات التي واجهت الباحثة كان صعوبة اختيار نموذج لقياس كلا مفهومي الدراسة نظراً لكثرتها وتداخلها، وخصوصاً أنّ الأمر تطلّب تكييفها مع بيئة البحث. وكذلك صعوبة الدراسة الميدانية لأنها أخذت وقتاً، واصطدمت بغياب الاستجابة الواعية من طرف بعض المستشفيات العمومية بخلقها شيئاً من العراقيل الإدارية، وكذلك ضعف التزام الكثير من أفراد العينة ومماطلتهم في الإجابة على الاستبيان بالإضافة إلى عدم تعاونهم فيما يخص إجراء المقابلة لتعزيز نتائج الدراسة الميدانية.

## — المصادر والمراجع —

أولاً: مراجع باللّغة العربيّة

① ➔ الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت و محمد ياسمين مدحت، "التنمية المستدامة: مفهوما، أبعادها، مؤشراتهما"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017.
- 2- الأشقر فارس، "فلسفة التفكير و نظريات في التعلم و التعليم"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع 2011.
- 3- البغدادي عادل، العبادي هاشم، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة" الأردن: دار الوراق الطبعة الأولى، 2010.
- 4- الدوري زكريا مطلق و صالح أحمد علي، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الأردن: دار اليازوري، 2016.
- 5- الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 6- الربيعاوي جثير وعباس حسين، "رأس المال الفكري"، الإمارات العربية المتحدة: دار المنهل، الطبعة الأولى 2015.
- 7- السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع 2008.
- 8- العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع 2009.
- 9- القاضي محمد يوسف، "السلوك التنظيمي"، القاهرة: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
- 10- الكبيسي خضر عامر، "إدارة المعرفة تطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 11- الكساسبة الفاعوري، "قضايا معاصرة في الإدارة"، الأردن: دار حامد، 2010.
- 12- المبرجي حرحوش عادل و صالح أحمد علي، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه" القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 13- المبرجي عادل حرحوش و صالح أحمد علي، "الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعيّة، دراسة استطلاعيّة على عيّنة من قادة الشركات الصناعيّة العراقيّة"، موجود ضمن كتاب "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، الدوري زكريا مطلق و صالح أحمد علي عمان: دار اليازوري، 2016.

- 14- ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، دعائم النجاح الأساسية لمؤسّسات الألفية الثالثة، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.
- 15- جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة: مطبعة العشري، 2006.
- 16- جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، الجزائر: دار هومة، 2003.
- 17- حريم حسين، "إدارة المنظمات منظور كلي"، الأردن: دار الحامد، 2010.
- 18- ديرلوف، "فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل"، بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000.
- 19- ربيع أسامة، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، مصر: جامعة المنوفية، 2007.
- 20- ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
- 21- سكاران أوما، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، الرياض: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998.
- 22- عبد الفتاح محمد حازم، "تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010.
- 23- عبد الهادي محمد فتحي وآخرون، "قياسات المعلومات والمعرفة بين النظرية التطبيقية"، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2011.
- 24- عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)"، جدة: حوارم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 26- كوتلر فيليب، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2010.
- 27- شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، "المعجم الوسيط"، مصر: مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، 2004.
- 28- محمد علي جمعة، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية: الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الجزء الخامس، 2009.
- 29- ملحم يحيى، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2006.

- 30- نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يُقاس"، الأردن: دار اليازوري، 2016.
- 31- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع 2005.
- 32- ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2007.

## ② أطروحات ورسائل جامعية:

- 1- أبو لبدة هاشم، "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2002.
- 2- أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.
- 3- المطيري محيا بن خلف عيد، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- بكار براء، "إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2002.
- 5- بربطل فاطمة الزهرة، "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة-الطور الثالث-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 6- سليمان فبيي نصحي راغب، "تأثير استراتيجية التمكين على تطوير رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك المصرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بور سعيد، القاهرة، 2012.
- 7- شريف مسعودة، "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2016.
- 8- فرحاتي لويبة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت عين التوتة -باتنة-"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

- 9- يرقى حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

## ③ مقالات وبحوث علمية:

- 1- الحشالي جار الله و التميمي إباد محمد، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات القطاع الأردني الصناعي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008.

- 2- العشعاشي عبد الحق وحوحو مصطفى، "دور الثقافة التنظيمية في شارك العارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلّة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 05، 2014.
- 3- العميان سلمان وآخرون، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 06، العدد 01، 2010.
- 4- الكساسبة محمد مفضي وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 05، العدد 01، 2009.
- 5- المعاني أيمن عودة، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية"، المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 09 العدد 02، 2009.
- 6- بن زرعة سوسن، "مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية"، المجلّة الدولية التربوية المتخصصة، المجلّد 03، العدد 09، 2014.
- 7- بني هاني جهاد، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 3، العدد 4، 2007.
- 8- حمد خميس ناصر، "رأس المال المعرفي ومؤشرات قياسه : دراسة تأصيلية فلسفية"، مجلّة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلّد 02، العدد 03، 2010.
- 9- حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر"، مجلّة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
- 10- دروزة سوزان، المعشر زياد، القواسمي ديماء، "تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة"، المجلّة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلّد 10، العدد 04، 2014.
- 11- فايز رحاب، "قياس رأس المال المعرفي للباحثين في جامعة بني سويف"، مجلّة اعلم، العدد 16، 2016.
- 12- قهوجي أحمد و بدر لما، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية في مدينة دمشق"، مجلّة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلّد 36، العدد 06، 2014.
- 13- عطية هاني محيي الدين، "قياسات رأس المال المعرفي: قطاع المكتبات نموذجاً"، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلّد 14، العدد 27، 2007.

14- مسودة سناء، "مدى توافر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 04، 2011.

15- مرسي سوسن عبد الحميد، "رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 02، العدد 01، 2008.

#### 4 أوراق بحثية:

1- بالرقي تيجاني، "القياس المحاسبي لرأس المال الفكري: بين النظرية والتطبيق"، ورقة بحثية للملتقى دولي تحت عنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي، 2008.

2- صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق 13-16 أكتوبر، 2003.

3- قدي عبد المجيد، سملاي يحضية، "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة" ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

#### 5 الجريدة الرسمية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر بتاريخ 03 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 20 مايو 2007، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغّة الأجنبية

#### 1 الكتب:

1- Al- Ali, N, "Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step" John Wily & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003.

2- Armstrong Michael and Taylor Stephen, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition, Kogan Page Limited, USA, 2014.

3- Baker Ronald J, "Mind Over Matter Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth", John Wiley & Sons, USA, 2008.

4- Bratianu Constantin, "A New Perspective of the Intellectual Capital Dynamics in Organizations", in (Vallejo-Alonso, Belen, Arturo Rodriguez-Castellanos, Gerardo

Arregui–Ayastuy, **Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge–Based Intangible Assets: New Perspectives**”, IGI Global; USA, 2010.

5– Carrell Jan, “**An Epistemology of Intellectual Capital and its Transition to a Practical Application**”, in (Kevin J. O’Sullivan, **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications**) Business Science Reference (an imprint of IGI Global), USA, 2010.

6– Chatzkel Jay, “**intellectual capital**”, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002.

7– Daft Richard, “**Management**”, Cengage Learning, Canada, Ninth Edition, 2010.

8– Daum Juergen H, “Intangible Assets and Value Creation”, John Wiley & Sons Ltd England, 2003.

9– Debella Anthony J, “**Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations**”, Easterby Mark –Smith, Lyles Marjorie A, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, UK, 2011.

10– DeCenzo David A. Robbins Stephen, “**Fundamentals of Human Resource Management**”, , John Wiley & Sons Inc, Tenth Edition, 2010.

11– Easterby Mark –Smith, Lyles Marjorie A, “**The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management**”, in Easterby Mark –Smith, Lyles Marjorie A, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, UK, 2011.

12– Ela Kumar, “**Artificial Intelligence**”, I. K. International Pvt Ltd, New Dalhi 2008.

13– Garvin David, “**Building a Learning Organization**”, Summary, Harvard Business Review, USA, 1993.

14– Gloet Marianne, “**Knowledge Management and the Links to Human Capital Management**”, in Kevin J.O’Sullivan (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010.

15– Johnston, R. and G.Hawke, “**Case Studies of Organisations with Established Learning Cultures**” National Centre for Vocational Education Research Australia, 2002.

16– Juntunen Arla, “**Dynamic Capabilities in R&D–Networks**”, in Kevin J.O’Sullivan (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010.

17– Marquardt Michael J, “**Building the Learning Organization: Mastering the 5Elements for Corporate Learning**”, Davies–Black Pub, 2002.

- 18– Michael Armstrong, “**A handbook of human resource management practice**” Kogan Page Limited, USA, 10<sup>th</sup> edition, 2006.
- 19– Moore Lindsay and Craig Lesley, “Intellectual Capital in Enterprise Success”, John Wiley & Sons, Inc Hoboken, New Jersey ,2008.
- 20– Örtenblad Anders, “**Handbook of Research on the Learning Organization**” Adaptation and Context Edward Elgar Publishing, 2013.
- 21– Pedrini Matteo, “**Managing Corporate Responsibility to Foster Intangibles: A Convergence Model**” from Kevin J. O'Sullivan (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010.
- 22– Plaskof Josh, “**Intersubjectivity and Community–Building: Learning to Learn Organizationally**”, in Easterby Mark–Smith, Lyles Marjorie A, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, UK, 2011.
- 23– Prieto Isabel Ma, Revilla Elena, “**The Link between Learning Capability and Business Performance in MNEs,The Role of Intellectual Capital**, in Kevin J.O'Sullivan (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010.
- 24– Robinson Herbert, “**A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability**”, in (Kevin J. O'Sullivan Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications) Business Science Reference (an imprint of IGI Global) 2010.
- 25– Roos, at al, “**Managing Intellectual Capital in Practice**” Routledge, USA 2007.
- 26– Rowley Chris and Jackson Keith, “**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT The Key Concepts**” Routledge, London, 2011.
- 27– Sullivan Patrick H, “**Value–driven Intellectual Capital: How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value**”. John Wiley & Sons, 2000.
- 28– Sun Wei, Alas Ruth, “**Links between Innovation, Change and Learning in Chinese Companies**”, in (Al-Hakim Latif, Jin Chen (Innovation in Business and Enterprise – Technologies and Frameworks), Business Science Reference, 2010.
- 29– Thompson Alan M. “**Facilitating the use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization**”, in (Kevin J. O'Sullivan book (Strategic Intellectual

**Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications**) Business Science Reference (IGI Global), 2010.

30- Van den Berg Herman A, “**Measurement Models in the Intellectual Capital Theory, in Strategies for Information Technology and Intellectual Capital:Challenges and Opportunities**” Joia Luiz Antonio, Information Science Reference (an imprint of Idea Group Inc, Hershey, USA, 2007.

31- Vera Dusya, Crossan Mary and Apaydin Marina, “**A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity**” in Easterby Mark –Smith, Lyles Marjorie A., 2nd ed, John Wiley & Sons , UK, 2011.

32- Wall Anthony ; Kirk Robert, Martin Garay, “**Intellectual Capital Measuring the immeasurable**”, Elsevier, 2003.

### ➡ ② أطروحات ورسائل جامعيّة:

1- Bontis Nick, “**Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance**”, PhD dissertation Canada: Ivey School of Business, University of Western Ontario, 1999.

2- Haho, Päivi, “**Learning enablers, learning outcomes, learning paths, and their relationships in organizational learning and change**”, PhD dissertation, University of Oulu Graduate School, Finland, 2014.

### ➡ ③ مقالات وبحوث علمية:

1- Ali Nakhchian, Ahmad Vakili Arki, Atefeh Bemani, “**The Role of Learning Organizations in Improving Human Resources Management**”, European Journal of Business and Management, Vol 05, N° 13, 2013.

2- Allameh Sayyed Mohsen, Abbasi S,Reza Shokrani, **The Mediating Role of Organizational Learning Capability Between Intellectual Capital and Job Satisfaction**; European Journal of Social Sciences, Volume 17, Number 01, 2010.

3- Amiri Ali Naghi et al, **Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning**, European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 01, 2010.

4- Badrabadi Hosein Habibi, Akbarpour and Taghi, “**A study on the effect of intellectual capital and organizational learning process on organizational performance**”, African Journal of Business Management, Vol 07, N° 16, 28 April, 2013.

- 5– Bharadwaj P .Nagendra, Mohamed A. Amin, Falcone Thomas W, “**Developing a Learning Organization: Training in a Public Sector Organization**”, Scientific Journal of Administrative Development, Vol 01, N° 01. 2003.
- 6– Bontis Nick, “**Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models**”, Management Decision, Vol 36, N° 02, 1998.
- 7– Bontis Nick, “**Assessing Knowledge Assets A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**”, International Journal of Management Review, Vol 03 Issue 01, 2001.
- 8– Bontis Nic, “**Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field**”, Int. J. Technology Management, Vol 18, N° 5/6/7/8, 1999.
- 9– Bui Hong and Baruch Yehuda, “**Creating learning organizations: a systems perspective**”, The Learning Organization, Vol 17, N° 03, 2010.
- 10– Clark Huckman, and Staats, **Learning From Customers, Individual and Organizational Effects in Outsourced Radiological Services**, Organization Science, Vol 24, N° 05, 2013.
- 11– Crossan Mary M., Lane Henry W., White Roderick E, “**An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**”, The Academy of Management Review, Vol 24, N° 03, 1999.
- 12– Cymanow, P, “**Analysis of human resources of a learning organization**” Management Theory and Studies for Rural Business, Vol 07, 2006.
- 13– Dagum Camilo a, Slottje Daniel J, **A new method to estimate the level and distribution of household human capital with application**, Structural Change and Economic Dynamics, Vol 11, 2000.
- 14– Derun van, “**The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting**”, Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol 35. N° 04, 2013.
- 15– Donley Carrington and Mike Tayles, **Intellectual Capital in the Caribbean Hospitality Industry: Two Case Studies**; Electronic Journal of Knowledge Management Volume 10, Issue 03, 2012.
- 16– Edvinsson, L, “**Developing intellectual capital at Skandia**”, Long Range Planning, Vol 30, N° 03, 1997.
- 17– Elsaid Lamy Mohamed Ahmed, “**A Perspective Framework to measure and develop an Intellectual Capital in Egyptian Universities in light of some**

**European international experiences**", International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 11, N° 02, 2015.

18- Garvin David, Amy C. Edmondson and Francesca Gino, "**Is yours a learning organization**", Harvard Business Review, Vol 86, N° 03, 2008. available at:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411968>, 10/11/2014.

19- Garvin, "**Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work**", Harvard Business Review Press, 2003.

20- Gilaninia Shahram, Rankouh Mir Abdolhasan Askari, Gildeh Milad Abbas Poor "**Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning Organization**", Journal of Research and Development , Vol 01, N° 02, 2013.

21- Gruian, C., "**The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies' Financial Performance**", Annales Universities Apulensis Series Economics, Vol 13 N° 02, 2011.

22- Hamzah Noradiva, Ismail Mohd Nazari, "**The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy**", Contemporary Management Research, Vol 04, N° 03, 2008.

23- Harrison Suzanne, Sullivan H Patrik, "**Profiting from IC; Learning from Leading companies**", Journal of intellectual Capital, Vol 01, N° 01, 2000.

24- Hsu Ya-Hui, Fang Wenchang, "**Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability**", Technological Forecasting & Social Change, Vol 76, 2009.

25- Jackson Terence, "**From human resources to human capital, and now cross-cultural capital**" International Journal of Cross Cultural Management, Vol 13, N° 03 2013.

26- Jamali D., Khoury G. and Sahyoun H, "**From bureaucratic organizations to learning organizations An evolutionary roadmap**", The Learning Organization Vol 13, N° 04, 2006.

27- Jamali Dima, Sidani Yusuf and Zouein Charbel, "**The learning organization: tracking progress in a developing country; A comparative analysis using the DLOQ**", The Learning Organization, Vol 16, N° 02, 2009.

28- Karabay, M, "**Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey**", International Journal of Business and Management Studies, Vol 03, N°01, 2011.

- 29– Keenan James and Aggestam Maria, “**Corporate governance and intellectual Capital**”, Empirical Research–Based and Theory Building Papers, Vol 09, Issue 04 2001.
- 30– Koenig Michael, “**The Resurgence of Intellectual Capital The emphasis shifts from measurement to management**”, Information Today, Vol 07, Issue 08, 2000. Available at: <http://www.infotoday.com/it/Sep00/koenig.htm>.
- 31– Kong Eric and Thomson S. Bruce, “**An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices**”, Knowledge Management Research & Practice, vol 07, 2009.
- 32– Kontoghiorghes Constantine, Awbrey Susan M., Feurig Pamela L, “**Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance**”, Human Resource Development Quarterly, vol 16, N° 02, 2005.
- 33– Kristandl Gerhard and Bontis Nick, “**Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm**”, Management Decision, Vol 45, N° 09 2007.
- 34– Liebowitz Jay, Suen Ching Y, “**Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 01, N° 01 2000.
- 35– Marquardt Michael J, “**Action learning and leadership**”, The Learning Organization, Vol 07, N° 05, 2000.
- 36– Marr Bernard, Adams Chris, “**The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts**”, Measuring Business Excellence, Vol 08, N° 03 2004.
- 37– Marr Bernard; Chatzkel Jay, GUEST EDITORIAL, “**Intellectual capital at the crossroads: managing ,measuring, and reporting of IC**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 05, N° 02, 2004.
- 38– Marr, Bernard, Schiuma Gianni ; Neely Andy, “**Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets**”, Business Process Management Journal, Vol 10, N° 05, 2004.
- 39– Marsick Victoria J. and Watkins Karen E .“**Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire**”, Advances in Developing Human Resources, Vol 05 2003.

- 40– Marti´n-de-Castro G et al, “**Towards ‘An Intellectual Capital–Based View of the Firm’:Origins and Nature**”, Journal of Business Ethics, vol 98, 2011.
- 41– Moghadam S. Khayat, Zabihi M. R, Hakimzadeh M. Kargaran, A. **Intellectual Capital and organizational learning capability**, Journal of Soft Computing and Applications, 2013.
- 42– Mohamed Ibrahim. A. H. “**Methods of Measuring Intellectual Capital and the Efficiency of Investment It: Advantages & Disadvantages**”, Analytical Comparative Study Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol 03, Issue 02, 2017.
- 43– Moilanen Raili, “**Diagnostic tools for learning organizations**”, The Learning Organization, Vol 08, N° 01, 2001.
- 44– Mouritsen J. and Larsen H.T, Bukh P.N, “**Valuing the future:intellectual capital supplements at Skandia**”, Accounting , Auditing & Accountabilit y Journal, Vol 14 N° 04, 2001.
- 45– Mouritsen J; Larsen H. Thorsgaard; Bukh P.N, “**Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 06, N° 01, 2005.
- 46– Nerdrum Lars and Erikson Truls, “**Intellectual capital: a human capital perspective**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 02, N° 02, 2001.
- 47– Nehayah A. Al-Telbani and Mohammad Z. Salem, “**The Dimensions of the Learning Organization in Al-Shifa Hospital in Gaza from Its Employees' Point of View**”, Jordan Journal of Business Administration, Volume 07, N° 02, 2011.
- 48– Oliveira Teresa Carla and Holland Stuart, “**Beyond human and intellectual capital: Profiling the value of knowledge, skills and experience**”, Comportamento Organizacional E Gestao, vol 13, N° 02, 2007.
- 49– Pedrini Matteo,” **Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 08, Issue 02, 2007.
- 50– Ramona Palos, Vesna Veres Stancovici, “**Learning in organization**”, The Learning Organization, Vol 23, Issue 01, 2016.
- 51– Schiuma Giovanni, “**Strategies for Assessing Organisational Knowledge Assets, in Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital**”, Managing Intellectual Capital (Lytras, Miltiadis D), Idea Group Inc (IGI) 2009.
- 52– Seleim Ahmed and Ashour Ahmed, “**Intellectual capital in Egyptian software firms**”, The Learning Organization, Vol 11, N° 04/05, 2004.

- 53- Skyrme, J. D., “**Measuring intellectual capital: A plethora of methods**”, 2003.  
<Http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.html>. Date access: 11/09/2013.
- 54- Spender J.-C, “**Making Knowledge Basis of A Dynamic Theory of Firm**”  
 Strategic Management Journal Vol 17, Special Issue, 1996.
- 55- Sun, Peter Y T Scott John, “**Exploring the divide--organizational learning and learning organization**” The Learning Organization, Vol 10, N° 04, 2003.
- 56- Sveiby Kark Erik, “**The Intangible Assets Monitor**”, Journal of Human Resource Costing & Accounting, 1997.
- 57- Sveiby Karl-Erik, Methods for Measuring Intangible Assets, 2001, updated 27 April 2010, Available at: [www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf](http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf).
- 58- Sharabati A. Ahmad and Jawad S. Naji, “**Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan**”, Management Decision, Vol 48, N° 01, 2010.
- 59- Teixeira Pedro Nuno, “**Gary Becker’s early work on human capital-collaborations and distinctiveness**”, Journal of Labor Economics, 2014.
- 60- Ungerer Marius, “**A Theoretical Model For Developing Core Capabilities From An Intellectual Capital Perspective (Part 1)**”, SA Journal of Industrial Psychology, vol 31, N° 02, 2005.
- 61- Uziene Lina, Stankute Evelina, “**Factors Influencing Intellectual Capital Measurement Practices**” Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol 21, N° 03 2015.
- 62- Vajihah Saadat and Zeynab Saadat, “**Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success**” Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230, 2016.
- 63- Wang Wen-Ying and Chang Chingfu, “**Intellectual capital and performance in causal models, Evidence from the information technology industry in Taiwan**” Journal of Intellectual Capital, Vol 06, N° 02, 2005.
- 64- Wiig Karl M, “**Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management Long Range Planning**”, Vol 30, 1997.
- 65- Yang Baiyin, Watkins Karen E., Marsick Victoria J, “**The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation**”, Human Resource Development Quarterly, vol 15, N° 01, 2004.

أوراق بحثية: 4

- 1- Jørgensen Kenneth Mølbjerg, “**Conceptualising intellectual capital (IC) as language game and power**” Paper prepared for the Intellectual Capital Stream, 4th International Critical Management Studies Conference 'Critique and Inclusivity:

Opening the Agenda' Judge Institute of Management, University of Cambridge Cambridge, UK, July 4-6, 2005.

2- Van den Berg, H, “**Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation**”, The 6th World congress on the management of intellectual capital McMaster University, Hamilton, Canada, 2003.

3- Yakhlef Ali, Mörling Miriam Salzer, “**The Intellectual Capital: Managing by Measure**”, Paper submitted to the Critical Perspective on Accounting Conference City University of New York, April 22nd-April 24th, 1999.

5 📌 تقارير:

1- **The knowledge-Based Economy**, Organization For Economic Co-operation And Development (OECD), 1996.

2- **Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles**, Project Meritum, UE January 2002. available at:

[http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf).

3- “**Human Capital Investment**” ; An International Comparison, Organization For Economic Co-operation And Development (OECD), 1999.

6 📌 مواقع الكترونية:

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/capital>.

<http://www.dictionary.com/browse/intellect>.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكّمين للاستبيان

اسم الأستاذ	اسم الجامعة	
أ.د يحيى سليم ملحم	جامعة اليرموك -الأردن-	(01)
أ.د عادل محمود الرشيد	جامعة اليرموك -الأردن-	(02)
أ.د الحاج عرابة	جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-	(03)
أ. أسماء يوسف	جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-	(04)
د. أقطي جوهرة	جامعة محمد خيضر -بسكرة-	(05)
د. قاسمي خضرة	جامعة محمد خيضر -بسكرة-	(06)

## فهرس المحتويات

### – فهرس المحتويات –

الصفحة	الموضوع
	ملخص البحث شكر وتقدير
III - I	فهرس المحتويات.....
VII -IV	فهرس الجداول والأشكال والملاحق.....
أ- ص	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري</b>	
16	تمهيد.....
17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.....
17	المطلب الأول: في معنى رأس المال الفكري لغةً واصطلاحاً.....
24	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري.....
34	المطلب الثالث: السمات العامة لمفهوم رأس المال الفكري.....
35	المطلب الرابع: أهمية رأس المال الفكري.....
39	المبحث الثاني: : مكونات رأس المال الفكري.....
42	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري.....
45	المطلب الثاني: تحديد مفهوم رأس المال الهيكلية.....
47	المطلب الثالث: ماهية رأس المال العلاقات.....
49	المطلب الرابع: تكاملية مكونات رأس المال الفكري.....
53	المبحث الثالث: قياس وإدارة رأس المال الفكري.....
53	المطلب الأول: تعريف قياس رأس المال الفكري وأهميته والعوامل المؤثرة في القياس.....
56	المطلب الثاني: إشكالية القياس رأس المال الفكري.....
62	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري.....
71	المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري.....
80	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها</b>	
82	تمهيد.....
83	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.....

## فهرس المحتويات

83	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة .....
90	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المنظمة المتعلمة.....
93	المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي والفرق بينه وبين المنظمة المتعلمة.....
93	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.....
96	المطلب الثاني: مستويات وأنواع التعلم التنظيمي.....
102	المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي وخطواته.....
104	المطلب الرابع: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.....
106	المبحث الثالث: نماذج بناء المنظمة المتعلمة .....
106	المطلب الأول: مبررات بناء المنظمة المتعلمة.....
107	المطلب الثاني: متطلبات بناء المنظمات المتعلمة.....
109	المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.....
120	المطلب الرابع: نحو نموذج مقترح لبناء منظمة متعلمة.....
130	المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة .....
130	المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، منظور كلي.....
134	المطلب الثاني: دور مكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة.....
143	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة ميدانية لعينة من المستشفيات العمومية لولاية الشلف-</b>	
145	تمهيد.....
146	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات).....
146	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
148	المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة.....
151	المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة.....
153	المطلب الرابع : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
155	المبحث الثاني: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
155	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
157	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الجزء الثاني والجزء الثالث من الاستبيان.....
189	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
193	خلاصة الفصل.....
195	خاتمة.....

## فهرس المحتويات

---

200	قائمة المصادر والمراجع..... الملاحق
-----	--

## الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.922	66

بُعد رأس المال البشري	621	3.1631	.54257
بُعد رأس المال الهيكلي	621	2.8746	.66960
بُعد رأس المال العلاقات	621	3.6467	.53356
<b>المتغير المستقل رأس المال الفكري</b>	<b>621</b>	<b>3.2281</b>	<b>.47266</b>
بُعد التعلم التنظيمي	621	3.6754	.58684
بُعد الرؤية المشتركة	621	3.5945	.65483
بُعد القيادة الداعمة للتعلم	621	3.0000	.97953
بُعد تمكين العاملين	621	2.9461	.97432
بُعد التعاون والتعلم الجماعي	621	3.4605	.81224
بُعد مشاركة ونقل المعرفة	621	2.9521	.83208
<b>المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة</b>	<b>621</b>	<b>3.2714</b>	<b>.58320</b>
N valide (listwise)	621		

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.688 <sup>a</sup>	.473	.472	.42369

a. Valeurs prédites : (constants)

المتغير المستقل رأس المال الفكري

b. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	99.762	1	99.762	555.748	.000 <sup>a</sup>
Résidu	111.117	619	.180		
Total	210.879	620			

a. Valeurs prédites : (constants)

المتغير المستقل رأس المال الفكري

b. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.532	.117		4.528	.000
المتغير المستقل رأس المال الفكري	.849	.036	.688	23.574	.000

a. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0945	4.7752	3.2714	.40113	621
Résidu	-1.25032-	1.45036	.00000	.42334	621
Erreur Prévision	-2.934-	3.749	.000	1.000	621
Erreur Résidu	-2.951-	3.423	.000	.999	621

a. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

		المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة	
Rho de Spearman	بُعد رأس المال البشري	Coefficient de corrélation	.607**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	621
	بُعد رأس المال الهيكلي	Coefficient de corrélation	.597**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	621
	بُعد رأس المال العلاقات	Coefficient de corrélation	.449**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	621
	المتغير المستقل رأس المال الفكري	Coefficient de corrélation	.676**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	621

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بُعد رأس المال الهيكلية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	بُعد رأس المال البشري	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
3	بُعد رأس المال العلاقات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

**Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.598 <sup>a</sup>	.358	.357	.46768
2	.675 <sup>b</sup>	.455	.454	.43110
3	.692 <sup>c</sup>	.479	.477	.42190

a. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية

b. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية، بُعد رأس المال البشري

c. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية، بُعد رأس المال البشري،

بُعد رأس مال العلاقات

d. Variable dépendante : المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

ANOVA<sup>d</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	75.488	1	75.488	345.131	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	135.390	619	.219		
	Total	210.879	620			
2	Régression	96.026	2	48.013	258.346	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	114.853	618	.186		
	Total	210.879	620			
3	Régression	101.052	3	33.684	189.235	.000 <sup>c</sup>
	Résidu	109.827	617	.178		
	Total	210.879	620			

- a. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية
- b. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية، بُعد رأس المال البشري
- c. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية، بُعد رأس المال البشري، بُعد رأس مال العلاقات
- d. Variable dépendante : المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.773	.083		21.421	.000
	بُعد رأس المال الهيكلية	.521	.028	.598	18.578	.000
2	(Constante)	1.023	.105		9.788	.000
	بُعد رأس المال الهيكلية	.334	.031	.384	10.662	.000
	بُعد رأس المال البشري	.407	.039	.379	10.512	.000
3	(Constante)	.610	.128		4.755	.000
	بُعد رأس المال الهيكلية	.291	.032	.335	9.179	.000
	بُعد رأس المال البشري	.352	.039	.327	8.955	.000
	بُعد رأس المال العلاقات	.195	.037	.178	5.314	.000

- a. Variable dépendante المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

Variables exclues<sup>c</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	بُعد رأس المال البشري	.379 <sup>a</sup>	10.512	.000	.389	.679
	بُعد رأس المال العلاقات	.258 <sup>a</sup>	7.497	.000	.289	.806
2	بُعد رأس المال العلاقات	.178 <sup>b</sup>	5.314	.000	.209	.750

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),

بُعد رأس المال الهيكلي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),

بُعد رأس المال الهيكلي، بُعد رأس المال البشري

c. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2018	4.8726	3.2714	.40372	621
Résidu	-1.26552-	1.29160	.00000	.42088	621
Erreur Prévision	-2.649-	3.966	.000	1.000	621
Erreur Résidu	-3.000-	3.061	.000	.998	621

a. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	
				moyenne	
المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة	ذكر	256	3.3748	.58563	.03660
	أنثى	365	3.1989	.57123	.02990

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة	Hypothèse de variances égales	.062	<b>.804</b>	3.737	619	.000	.17582	.04706	.08342	.26823
	Hypothèse de variances inégales			3.720	540.320	.000	.17582	.04726	.08298	.26866

## ANOVA

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.734	3	.245	.718	.542
Intra-groupes	210.145	617	.341		
Total	210.879	620			

## ANOVA

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.498	3	1.166	3.469	.016
Intra-groupes	207.381	617	.336		
Total	210.879	620			

## Tests post hoc

Comparaisons multiples						
المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة						
LSD						
(I) التعليمي المستوى	(J) التعليمي المستوى	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من ثانوي	ثانوي	.03144	.16780	.851	-.2981-	.3610
	جامعي	.17890	.16450	.277	-.1441-	.5019
	دكتوراه	.22113	.16641	.184	-.1057-	.5479
ثانوي	أقل من ثانوي	-.03144-	.16780	.851	-.3610-	.2981
	جامعي	.14746*	.05922	.013	.0312	.2638
	دكتوراه	.18969*	.06433	.003	.0633	.3160
جامعي	أقل من ثانوي	-.17890-	.16450	.277	-.5019-	.1441
	ثانوي	-.14746*	.05922	.013	-.2638-	-.0312-
	دكتوراه	.04223	.05515	.444	-.0661-	.1505
دكتوراه	أقل من ثانوي	-.22113-	.16641	.184	-.5479-	.1057
	ثانوي	-.18969*	.06433	.003	-.3160-	-.0633-
	جامعي	-.04223-	.05515	.444	-.1505-	.0661

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## ANOVA

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.371	5	.674	1.998	.077
Intra-groupes	207.508	615	.337		
Total	210.879	620			

## ANOVA

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.807	3	.602	1.777	.150
Intra-groupes	209.072	617	.339		
Total	210.879	620			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	.610	.128		4.755	.000		
بُعد رأس المال البشري	.352	.039	.327	8.955	.000	.632	1.582
بُعد رأس المال الهيكلي	.291	.032	.335	9.179	.000	.635	1.574
بُعد رأس المال العلاقات	.195	.037	.178	5.314	.000	.750	1.333

a. Variable dépendante

المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة

## Descriptives

		Statistique	Erreur standard
المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة	Moyenne	3.2714	.02340
المتعلمة	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3.2255 3.3174
	Moyenne tronquée à 5%		3.2681
	Médiane		3.3083
	Variance		.340
	Ecart-type		.58320
	Minimum		1.73
	Maximum		5.47
	Intervalle		3.73
	Intervalle interquartile		.78
	Asymétrie		.029
Aplatissement		-.001-	.196

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon		
	المتغير المستقل رأس المال الفكري	المتغير التابع أبعاد المنظمة المتعلمة
N	621	621
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.2281
	Ecart-type	.47266
Différences les plus extrêmes	Absolue	.039
	Positive	.039
	Négative	-.024-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.976	.873
Signification asymptotique (bilatérale)	.297	.432
<p>a. La distribution à tester est gaussienne.</p> <p>b. Calculée à partir des données.</p>		

تمهيد:

في السابق كانت أهمُّ مكوّنات الثروة القوميّة وأهمُّ موجودات منظمات الأعمال هي المصادر الطبيعيّة، وبعد ذلك أصبح رأس المال التقليدي مُمثلاً بالتقدّم والموجودات الثابتة هو الأهم، أمّا اليوم فقد حلَّ رأس المال الفكري مكانهما كأعلى موجودات الأمم والشركات. والدّارس له كمصطلح حديث يجده قد نال حظاً من التنظير مذ ظهوره -ولا يزال-، إذ عاجلت موضوعه نقاشات علمية كثيرة، واجتذبت اهتمام العديد من أكاديميي إدارة الأعمال في شتى الدول، كما تفتّنت له كبرى الشركات ومنظمات الأعمال في العالم فأدرجته ضمن قيمها الأساسيّة وأعطته أولويّة غير عادية.

إنّ رأس المال الفكري أضحى يمثّل نظرية قائمة بذاتها في الأدب الإداري على الرّغم من أنّها لم تبلغ مبلغها من الإجماع والاتّفاق حول نموذجها، إلّا أنّها بلغت فيما يخص الاعتراف بدورها وقيمتها المضطّرة كأداة لخلق القيمة ولتحقيق التميّز في ظلّ توجّه معظم اقتصاديات الأعمال نحو الاقتصاد الجديد وفي ظلّ الديناميكيّة التي أصبحت تميّز بيئة الأعمال، وهذا ربّما أهمُّ سببٍ أدّى إلى تهافت الجهود والبحوث العلميّة لاكتشاف سبل الاستفادة من رأس المال الفكري وتعظيمها.

بناءً على ما تمهّد، فإنّ هذا الفصل يسعى جاهداً لتسليط الضّوء على هذا المبتكر المعرني، وذلك بتحديد المراد منه وبيان خصائصه، والكشف عن أهمّيته ومكوّناته وكذا طرق قياسه وإدارته. وعلى نحوٍ من التفصيل من خلال مباحث ثلاث بيّنها كالتالي:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.**

**المبحث الثاني: مكوّنات رأس المال الفكري.**

**المبحث الثالث: قياس وإدارة رأس المال الفكري.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

إنّ الكيفية التي يُعرّف بها أيُّ مفهوم إداري تؤثر على الطريقة التي نتلقاه وندرکه بها، وهذا بدوره يؤثر على الطريقة التي نتعامل بها معه. فالمصطلحات لها معاني ودلالات تؤدي إلى انطباعات وتوقعات حولها مع عدد من الافتراضات الأساسية<sup>1</sup>، وهو ما يصحّ بالنسبة لمصطلح رأس المال الفكري، لذلك ارتأينا إدراج هذا المبحث غايةً لاستجلاء دلالاته ومعانيه كقاعدة معرفية يَبني عليها المُتلقي إدراكه ومن ثمّ يختار كيف يتعامل معه، والبداية ستكون ببيان المراد منه لغةً واصطلاحاً.

### المطلب الأول: في معنى رأس المال الفكري لغةً واصطلاحاً

تتألف بنية مصطلح رأس المال الفكري من مُفردتان تجلّيان المحتوى العام للمصطلح، وقد رأينا من الضّرورة المنهجية بيانهما، تمهيداً لوضع المفهوم العام لهذا الأخير. وهاتان المفردتان هما "رأس مال" و"الفكري".

فأما كلمة رأس المال فيعني بها في اللغة العربية "جملة المال الذي يُستثمر فيه"<sup>2</sup>. وأما في اللغة الإنجليزية فيُراد بمفردة **Capital** - وهي ترجمة لرأس المال - "ذلك المبلغ الكبير من المال الذي يُستخدم لبدء نشاط تجاري، أو الذي يُستثمر من أجل كسب المزيد من المال (الدخل)"<sup>3</sup>.

ورأس المال هو مفهوم اقتصاديّ بحت، يتضمّن الأرض والعمالة ورأس المال أو الأموال التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتهدف المنظّمة من خلالها تحقيق الأرباح وتعظيمها<sup>4</sup>. وهو في الأساس مورد خام يمثّل -بما يتضمّنه- مُدخلات لعملية تحويلية ينتج عنها مُخرجات ذات قيمة بالنسبة للمنظّمة، وعليه فرأس المال الماديّ أو الأصول الماديّة كانت هي مبرّر وجود المنظّمتان في المقام الأوّل، والقيمة المضافة في الاقتصاد القديم كانت تُعزى إلى الاستثمار في رأس المال المالي والمادي<sup>5</sup>.

إنّ استعارة هذا اللفظ -أي رأس المال- لتوصيف مفهوم رأس المال الفكري لا يقصدُ به أنّ هذا الأخير هو مفهوم اقتصادي أو محاسبي، ولكن استخدام تعبير رأس المال يعني أنّ رأس المال الفكري له قيمة اقتصادية ويمكن قياسه وإدارته ويمكن الاستثمار فيه.

وأما بالنسبة لكلمة "فكري" فهي في اللغة العربية صفة للمصدر "فكر"، ويُراد بها "إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة مجهول"<sup>6</sup>. وعلى نحوٍ من التقارب يُقصدُ بكلمة "**Intellect**" - وهي ترجمة

<sup>1</sup> - Al- Ali, N, "Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step", John Wily & Sons Inc Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003, p31.

<sup>2</sup> - شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، "المعجم الوسيط"، مصر: مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، 2004، ص319.

<sup>3</sup> - <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/capital>.

<sup>4</sup> - الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص361.

<sup>5</sup> - ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص31.

<sup>6</sup> - شعبان عبد العاطي عطية وآخرون، "المعجم الوسيط"، مرجع سبق ذكره، ص698.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

للمفردة- في اللغة الإنجليزية "قوة العقل الذي من خلاله نعرف ونفهم، وهو يعكس القدرة على التفكير واكتساب المعرفة"<sup>1</sup>.

ويُستنتج من هذا أنّ كلمة "الفكري" تعني كل ما هو مُرتبط بالمنتجات التي يُنتجها الإنسان لقاء استخدامه لعقله، وذلك اعتباراً من أنّ العقل هو مصدر الأفكار والمعرفة التي تعكس معتقده ونظريته للأشياء وتدلّ إلى طريقة عيشه وأهدافه وغيرها من مُعطيات الحياة عموماً. أمّا فيما يخصّ منظّمات الأعمال فاستخدام الفكر متعلّق أساساً بالأفكار والمعرفة التي يحملها الأفراد العاملون فيها، بالإضافة إلى المعرفة المتحصّدة من خلال التنظيم كالتكنولوجيا والكفاءات والقدرات التنظيمية.

إنّ الفهم اللّغوي لمفهوم رأس المال الفكري إذا ما جمعنا بين الكلمتين المكوّنتين له يشير إلى أنّ المعارف والأفكار أصبحت بمثابة رأس مال يمكن تحقيق القيمة منه، وهنا تشير Al- Ali إلى أنّ هذه التسمية -رأس المال الفكري- هي إشارة إلى الموارد غير المادّية أو غير الملموسة<sup>2</sup>. لكن هناك من يُجادل بصحة تسمية رأس مال على الأفكار والمعرفة الفردية، خصوصاً فيما تعلّق بالملكية، فالمعرفة التي يمتلكها الموظّف قد لا تصبح رأس مال إذا ما قلنا أنّ المنظّمة قد تفقدها في حال غادرها الموظّف، وهذا مخالف لمفهوم رأس المال في المعنى الاقتصادي. إضافة إلى ذلك، هناك من يعترض على الاعتقاد بأنّ معرفة العاملين هي مخزون أو رصيد (Knowledge Stock) لأنّ معارف الأفراد تتغيّر مع الوقت، وبالتالي يصعب قياسها، وهذا أيضاً مخالف لخصائص رأس المال الذي يُمكن تقديره وقياسه.

وبالانتقال إلى بحث المقصود برأس المال الفكري اصطلاحاً فإننا نشير إلى أنّه ليس ثمة صيغة عامّة أو مفهوم موحد مُتفق عليه، بل إنّ معناه شهد تطوراً مستمراً ارتبط بتجدّد الدراسات التي تناولته بالبحث والتمحيص. فنجد في أحيان كثيرة أنّ تعريفه تعلّق بالموارد البشري في المنظّمة والذي سُمّي برأس المال البشري وتحديدًا نجده قد ارتبط مباشرة بفئة متميّزة من الموارد البشرية قادرة على إحداث التفوّق بالنسبة للمنظّمة. وفي أحيان أخرى نجد أنّ تعريف رأس المال الفكري قد اقتزن باصطلاح الموارد أو الأصول غير الملموسة، وفي مواطن أخرى نقع على حقيقة أنّ مفهومه تساوى والمعرفة عموماً إن كنتائج أو أصول. وكلّ هذه الاتجاهات في تعريف رأس المال الفكري ستكون محور عرضنا الآتي.

### أولاً - الاتجاه الأول في تعريف رأس المال الفكري

عندما ظهر مفهوم رأس المال الفكري في بدايته أُعطيت له تعريفات مُرتبطة بالموارد البشري في المنظّمة وهي حقيقة لا يمكن إهمالها أبداً لدرجة الارتباط الشّديد بينهما، وفي هذا الصّدّد نجد تعريفات مُتعدّدة لباحثين كثر- قد لا يكفي المجال لحصرها كلّها- ركزت كلّها -تقريباً- على دور المورد البشري المتميّز في فهم وإدراك رأس المال الفكري، وفيما يلي عرض للأهمّ منها:

<sup>1</sup> - <http://www.dictionary.com/browse/intellect>.

<sup>2</sup> - Al- Ali, N, "Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step", ibid, p 32.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

كمفهوم عام لرأس المال الفكري، لكن مُرتبط بالأفراد والجماعات داخل المنظمة، يرى الكاتب **ديرلوف** أنّ رأس المال الفكري يمكن وصفه بـ "قوة الفكر الجماعي في أية منظمة من المنظمات"<sup>1</sup>، أي أنه مجموع كل ما يعرفه جُلّ الأفراد في المنظمة بحيث يحقّق لها ميزة تنافسية في السوق<sup>2</sup> كما يشير **Bontis** الذي يُعدُّ مَن أسهموا أيّما إسهام في خدمة موضوع رأس المال الفكري.

ويُعرّف **Youndt** وآخرون رأس المال الفكري بأنّه "قدرات متميّزة يتمتّع بها عددٌ محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكّنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المنظمة على زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات عالية من الأداء مقارنةً بمنافسيها"<sup>3</sup>. وعلى شاكلته يأتي تعريف **Spender** الذي يرى رأس المال الفكري على أنه يتمثّل في "نخبة متميّزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوّناته الأساسية وإعادة تركيبه"<sup>4</sup>.

وفي ذات السياق يرى **المفرجي وصالح** أنّ رأس المال الفكري يعني "ذلك الجزء من رأس المال البشري للمنظمة، ويتمثّل في نخبة من العاملين، يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم حيث تمكّنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، والتي بدورها تمكّن المنظمة من توسيع حصّتها السوقية وتعظيم نقاط قوّتها، وتجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرص"<sup>5</sup>.

ويطرح كلٌّ من **Awad & Ghaziri** تعريفاً آخر لرأس المال الفكري فيقصدان به "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات وقيم وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار والإبداع من أجل تميّز منظمتهم التي يعملون بها"<sup>6</sup>. واعتماداً على الطرح ذاته هناك من يرى بأنّ رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكّنهم من الإسهام في أداء منظمتهم التي يعملون بها، وبالتالي تطوّر مجتمعاتهم بل والعالم بأسره<sup>7</sup>.

في الحقيقة هناك كمٌّ هائلٌ من التعاريف التي تناولت تحديد المراد بمصطلح رأس المال الفكري وفق الاتجاه الأول، وقد نلاحظ أنّها تعاريف اشتركت في إبراز دور المورد البشري، خصوصاً المتميّز منها، كعنصر أساسي لفهم وبناء رأس المال الفكري. كما نجد أنها قد أجمعت -كلّها- على مقدرة هذه الفئة المتميّزة من

<sup>1</sup>- ديرلوف، "فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل"، بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000، ص 144.

<sup>2</sup>- Bontis Nick, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Review, Vol 03, Issue 01, 2001, p45.

<sup>3</sup>- سليمان فيبي نصحي راغب، "تأثير استراتيجيّة التمكين على تطوير رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية على عيّنة من البنوك المصرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بور سعيد، القاهرة، 2012، ص 10.

<sup>4</sup>- Spender J.-C, "Making Knowledge Basis of A Dynamic Theory of Firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue, 1996, p46.

<sup>5</sup>- المفرجي عادل حرحوش و صالح أحمد علي، "الإفراق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، دراسة استطلاعية على عيّنة من قادة الشركات الصناعية العراقية"، موجود ضمن كتاب "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، البوري زكريا مطلق و صالح أحمد علي، عمان: دار اليازوري، 2016، ص 120.

<sup>6</sup>- العزّي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 169.

<sup>7</sup>- أبو النصر مدحت و محمد ياسمين مدحت، "التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتنا"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017، ص 27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

البشر على صنع الفارق الإيجابي في حياة المنظمة التي تمتلكها، وأبرز فارق يمكن أن تحصل عليه هذه الأخيرة هو تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق.

هذا، وقد نشير زيادة على ما سبق أنّ ما يُثري ويميّز هذا الاتجاه من التعريفات هو أنها أعطت قيمة لجانب آخر من إمكانيات البشر ألا وهو العقل الذي هو مصدر للفكر الخلاق ومُستقرّ للخبرات والمهارات فالنظريات الكلاسيكية اهتمت بالجهد البدني والعضلي للعامل، إذ هو بالنسبة لها كآلة يقدم ما هو مطلوب منه ولا مجال للتفكير في طريقة العمل وما وراء ذلك من تعديل أو تحسين. وعلى خلاف هذا فإنه وبالنسبة لرأس المال الفكري الأمر مُتعلّق بما يولده العقل من أفكار جديدة ومُناسبة لأداء العمل والرقيّ بمستوى الأداء نحو الأفضل. إذن فحسب هذا الاتجاه من التعاريف، فإن رأس المال الفكري مُتجسّد في معرفة الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزّنة، مهارات وكفاءات، تقنيات مختلفة، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية العاملين بها.

### ثانياً ➤ الاتجاه الثاني في تعريف رأس المال الفكري

وعلى خلاف الطرح الذي اعتمده أصحاب الاتجاه الأول في بناء مفهوم رأس المال الفكري، ارتكز عددٌ آخر من الباحثين -وهم على كثرة كذلك- في تعريف المفهوم على القدرات والمعارف كأصول وموجودات وموارد غير ملموسة تستخدمها المنظمات لخلق القيمة، فالمنظمات في نظرهم تعتمد من أجل ذلك -أي لخلق القيمة- على موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة تتمثل في رأس المال الفكري. وقد أدى هذا الاتجاه في الطرح إلى خلق جدلية فكرية بين بعض الباحثين فحواها: هل مصطلح رأس المال الفكري هو نفسه الموارد غير الملموسة أم هو فقط جزء من الموارد غير الملموسة؟. فانشقت بذلك الكتابات على ضربين فمنها ما استخدمت المصطلح للدلالة عليهما في آنٍ واحد، فعرّفت بذلك رأس المال الفكري على أنه كلّ الأصول غير الملموسة<sup>1</sup>. ومن الكتابات ما اعتبرت أنّ رأس المال الفكري هو فقط جزء من الموارد غير الملموسة وليس كلّها، وهو يسير بالتوازي مع غيره من رؤوس الأموال غير الملموسة.

ولعلّ أحسن ما نصطفي في هذا المقام من التعريفات المبرزة لذلك الاتجاه ما نحن بصدد ذكره في العرض الموالي:

يرى هاني عبده أنّ رأس المال الفكري هو "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة، والتي تشتمل على مكّونات بشرية، هيكلية، وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصّة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة"<sup>2</sup>. وبالمناظر ذاته تعرّف **Brooking** رأس المال الفكري على أنه "عبارة عن أصول المنظمة غير الملموسة والتي تعطى القدرة على

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت و محمد ياسين مدحت، "التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتنا"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح محمد حازم، "تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010، ص 22-23.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

أداء وظائفها"<sup>1</sup>. إذن فمفهوم رأس المال الفكري يستند أساساً إلى الأصول غير الملموسة أو المخفية أو غير الظاهرة للمنظمة، والتي من شأنها أن تخلق وتعظم الفائدة للمساهمين<sup>2</sup>.

ويأتي تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1999 ليعضد ما أجهت إليه التعاريف السابقة فتشير إلى فكرة الأصول غير الملموسة بقولها أن: "رأس المال الفكري يعني القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي أو الهيكلي ورأس المال البشري"<sup>3</sup>. وتبدو هذه المطابقة بين رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة جلية وواضحة في الدليل التوجيهي لإدارة وقياس اللاملموسيات (MERITUM) الذي يصدر تحت رعاية الاتحاد الأوروبي<sup>4</sup>، حيث استخدم اصطلاح رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة للغرض ذاته.

ويسلك Mouritsen وزملاؤه المسلك ذاته بالإشارة إلى أنه يمكن تسمية المجموع الكلي للقيم غير الملموسة باسم رأس المال الفكري والذي يشتمل على كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. حيث يمثل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظف لتقديم ما يرغبه العملاء. في حين يتكوّن رأس المال الهيكلي من كلّ المعارف التي تبقى في المنظمة عندما يعود الموظفون إلى منازلهم: كقواعد البيانات ملفات العملاء، البرامج براءة الاختراع، العلامات التجارية والهياكل التنظيمية.... ونحو ذلك. هذا، ويمكن أن يكون رأس المال الهيكلي مملوكاً، في حين لا يمكن أن يكون رأس المال البشري كذلك<sup>5</sup>.

وللباحث والمتخصص الألماني Barukh Lev رأي في الاستخدام المتبادل بين مصطلحات الموارد غير الملموسة، والأصول المعرفية ورأس المال الفكري بالقول: "غالباً ما يُستخدم مصطلح الموارد غير الملموسة في سياق الأدبيات المحاسبية، في حين أنّ مصطلح الأصول المعرفية أكثر انتشاراً في أدبيات الاقتصاد. أمّا مصطلح رأس المال الفكري فيستخدم عادة في سياق الأدب الإداري". وحتى مؤلفو برنامج MERITUM يأخذون بنفس حجج Lev، ويضيفون إليها أكثر من ذلك بالقول أنّ رأس المال الفكري يقع في سياق

<sup>1</sup>- Derun van, "The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol 35, N° 04, 2013, p498.

<sup>2</sup>- Keenan James and Aggestam Maria, "Corporate governance and intellectual Capital", Empirical Research-Based and Theory Building Papers, Vol 09, Issu 04, 2001, p262.

<sup>3</sup>- Nerdrum Lars and Erikson Truls, "Intellectual capital: a human capital perspective", Journal of Intellectual Capital, Vol 02, N° 02, 2001, p 127.

\* هذه المبادئ التوجيهية هي نتاج لمشروع MERITUM الذي يموله الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج TSER (البحوث الاجتماعية-الاقتصادية المستهدفة) والذي شارك فيه باحثون من المؤسسات التالية: كلية كوينهاجن للأعمال (الدنمارك)، معهد البحوث للاقتصاد الفنلندي، الكلية السويدية للاقتصاد وإدارة الأعمال، مجموعة HEC (فرنسا) الكلية الترويجية للإدارة (النرويج)، جامعة IADE-Autonomous في مدريد، جامعة إشبيلية (إسبانيا) وجامعة ستوكهولم (السويد).

<sup>4</sup>- Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital), available at [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf). date accessible: 13/05/2014.

<sup>5</sup>- Mouritsen J. and Larsen H.T, Bukh P.N, "Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 14, N° 04, 2001, p400.

أدبيات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### ثالثاً ➤ الاتجاه الثالث في تعريف رأس المال الفكري

وعلى خلاف المتجهين السابقين ينفرد أصحاب هذا الاتجاه في تحديد المراد بمصطلح رأس المال الفكري بارتكازهم على مبدأ الشمولية، حيث يجد الباحث أنّ أغلب التعاريف المنطوية ضمن هذا الاتجاه ربطت رأس المال الفكري بالمعرفة كأصول (Assets) أو ما يسمّى الأصول المعرفية كالقدرات، الكفاءات، الخبرات، المهارات والمعرفة التنظيمية وغيرها، وقد تميّز من بين تلك التعاريف ما يلي:

التعريف البسيط والشامل الذي يعرف رأس المال الفكري على أنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح"<sup>2</sup>. وتعريف العنزي الذي يفيد بأن رأس المال الفكري هو: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"<sup>3</sup>، ونجد أيضاً تعريف ستيوارت الذي نصّ على أنّ رأس المال الفكري يعني "المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة والمعلومات وتحقيق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمنظمة". وعليه، فرأس المال الفكري يرتبط أساساً بعاملين هما المعرفة وإدراك المعرفة<sup>4</sup>. ومن المنطلق ذاته، وعلى نحوٍ من التفصيل عرّفت الباحثة مرسى رأس المال الفكري على أنه: "مجموعة الأصول المعرفية المتفرّدة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة وعلى متطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تُحقّق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية"<sup>5</sup>.

وعرّفه Marr بأنه "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تُعزى إلى منظمة ما، تساهم بشكلٍ فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهمّ الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة"<sup>6</sup>. وأراد به Endress "الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميّز، والذي يُعدّ المؤشّر الرئيس لنجاح المنظمة محلياً ودولياً"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- Kristandl Gerhard and Bontis Nick, "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm", Management Decision, Vol 45, N° 09, 2007, p15-16.

<sup>2</sup>- الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص361.

<sup>3</sup>- العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>4</sup>- ديرلوف، "فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل"، مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>5</sup>- مرسى سوسن عبد الحميد، "رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، 2008، ص188.

<sup>6</sup>- Marr, Bernard, Schiuma Gianni, Neely Andy, "Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets", Business Process Management Journal, Vol 10, N° 05 2004, p560.

<sup>7</sup>- المطيري محيا بن خلف عيد، "إدارة رأس المال الفكري وتمييزه بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص126.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

وعلى نحوٍ من التوسّع، فصّل Karabay في طبيعة الأصول المعرفية المرتبطة برأس المال الفكري فنُظر إليه على أنه<sup>1</sup>:

- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة.
- القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات.
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة.
- المعرفة المتمثلة في كيفية إدارة الأعمال.
- المعرفة المستخدمة لتجنّب المآزق.
- المعرفة المتمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليه.
- المعرفة المتعلقة بالعملاء وتفضيلاتهم، المعرفة حول الأسواق والمنافسين.
- المعرفة حول إجراءات العمل والطرق المثلى لمواجهة المشاكل.
- ببساطة رأس المال الفكري هو كل معرفة تجعلك تفوز.

وخلاصة القول أنّ رأس المال الفكري وفق الاتجاه الثالث ملخّص في أنّه مجموع معارف المنظمة أيّاً كان شكلها، أصلاً أو نتيجة، لكن في المقابل ينبغي التنويه إلى أنّ المنظمة لا تبحث عن أيّ معرفة ضمن رأس المال الفكري، وإمّا تقتصّي المعرفة المتميّزة والمتفردة، المعرفة التي لها القدرة على خلق القيمة والتفوق للمنظمة التي تملكها والتي يطلق عليها أيضاً بالمعرفة الاستراتيجية.

وآخر ما وجب قوله بالنسبة لتعريف رأس المال الفكري أمران، فأما الأمر الأوّل فهو أنّ الاختلاف بين الاتجاهات المتناولة ليس هو المقصد في حدّ ذاته وإمّا ثمراناً من ذلك هو البحث عن إبراز وتأكيد فكرة التعدّد والتنوّع التي حالت دون تقديم ماهية جامعة وشاملة للمفهوم. وأما الأمر الثاني فهو حقيقة أنّ الاختلاف بين التوجّهات لا يكمن في مضمونها بقدر ما هو كامنٌ في استخدام المفردات (كاصطلاح الموجودات أو الأصول أو رأس المال)، وكذلك في بناء السياق العام الذي يعمل من خلاله مفهوم رأس المال الفكري خصوصاً من حيث التعرّف على عناصره ومكوّناته، أو من حيث التعرّف عليه وقياسه في منظّمات الأعمال.

<sup>1</sup>- Karabay, M, "Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey", International Journal of Business and Management Studies, Vol 03, N° 01, 2011 p243.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري

في سياق الحديث عن نشأة مفهوم رأس المال الفكري ننوّه بداية إلى أنه ينبغي أن نفرّق بين مسألة وجود هذا الأخير ومسألة اكتشافه كموضوع هام في الأدب الإداري.

فأمّا بالنسبة لمسألة وجوده فيمكن القول أنّ مفهوم رأس المال الفكري له جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان، فالمولى عزّ وجلّ إذ خلق آدم عليه السلام أودع فيه العلم والقدرة على التفكير ومصداق ذلك قوله تعالى في محكم تنزيله: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ [البقرة: 31]. والله جلّت قدرته فضّل بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، ولقد استدل بعض الباحثين على ذلك باحتساب عدد المرات التي تكرّرت فيها مفردات (البشر، الإنسان، بني آدم) في القرآن الكريم -بلغ عددها (21، 17، 03) على التوالي<sup>1</sup>. وبشكل خاص ذكر الله تعالى قوله **أولي الألباب** في مواضع كثيرة من القرآن الكريم -ذكرت 18 مرة-، وجرى القصد بها **أصحاب العقول**.

ثم إنّ الإنسان مذ أن خلقه الله وهو يتعلّم ويكتشف سُبُلًا للعيش والتأقلم مع كلّ ما هو جديد في ظروف الحياة، فهو اكتسب معرفة حول الكهوف، عن أهميتها له، عن أماكنها، وعن أوقات استخدامها وامتلك مهارات عن الصيد ومواقعه ومواسمه وطرقه وأدواته -وذلك كلّه استدل عليه من الرّسومات والعلامات الأثرية على جدران الكهوف والجبال-. وكان امتلاك المعرفة في ذلك الوقت قوّة له، ومن لم يكن يملكها لم يبق على قيد الحياة.

والمعرفة تنوّعت وتطوّرت عبر الزمن، والإنسان مع تطوّر الاحتياجات وتغيّر أنماط العيش يبتكر ما يلائم ذلك، فكهنه مثلاً مصر القديمة طوّروا نظام معرفة حول نهر النيل واستفادوا من ذلك في الزراعة التي كانت أساس الثروة والقوّة لفرعون، وعلى مرّ القرون تمّ الاحتفاظ بالخرايط والمعارف حول الطّرق التجارية وكان هذا النوع من المعارف الأساس لبقاء دولٍ عدّة كالبنديقية التي كانت رائدة في المجال التجاري والعسكري خلال عصر النهضة<sup>2</sup>. ضف إلى ذلك المعارف المتراكمة عبر الزمن في الملاحة البحرية والتجارة ومختلف العلوم والتي يمكن اعتبارها رأس مال فكري، كانت سبباً في ظهور أمم واندثار أخرى.

وأما بالنسبة لمسألة اكتشاف مفهوم رأس المال الفكري وتطوره في علم الإدارة، والتنبّه له بصيغته تلك أمرٌ حديث نسبياً لأنّه لم يظهر إلاّ قبل عقود قليلة<sup>3</sup>. ثم إنّ محاولة تتبّع أثره ونشأته لم تأخذ اهتمام الباحثين بقدر ما أخذته عناصر أخرى متعلقة به كتحديد مكوناته وطرق قياسه وتعظيم قيمته، ولا توجد مقارنة مُتفق عليها في هذا الشأن، فجلّ الدراسات والكتب في هذا المجال تكتفي بالإشارة إلى ظهور المفهوم في تسعينات

<sup>1</sup> - المرّجى حرحوش عادل و صالح أحمد علي، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، القاهرة: المنظّمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 07.

<sup>2</sup> - Chatzkel Jay، "intellectual capital"، Capstone Publishing، United Kingdom، 2002، p14-15.

<sup>3</sup> - الربيعاوي سعدون حمود جنيّر و عباس حسين وليد حسين، "رأس المال الفكري"، الإمارات العربية المتحدة: دار المنهل، الطبعة الأولى، 2015، ص 53.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

القرن الماضي مع أبرز الأحداث العلميّة التي شهدت على ذلك. لكن إذا كان لا بدّ من وضع تسلسل تاريخي لمعرفة الكيفية التي تطوّر بها فإنه في الوُسع بيان ذلك في العرض الموالي:

### 1. مرحلة البدايات الأولى للاهتمام برأس المال البشري:

هناك حقيقة لا يمكن تجاهلها البتّة، وهي أنّ موضوع رأس المال البشري كان وما زال الرّكيزة الأساسيّة التي وصلت بنا إلى موضوع رأس المال الفكري، فالكثير من الدّراسات أجمعت على أنّ ظهور هذا الأخير ما هو إلّا استمراريّة لأبحاث رأس المال البشري، والعديد من الباحثين يؤرّخ لظهور المفهوم منذ بداية الاهتمام بالعنصر البشري وأهمّيته الاقتصاديّة<sup>1</sup>.

وتميّزت هذه المرحلة بتتبّع تاريخ حركة الموارد البشرية منذ الثّورة الصناعيّة حتى ثمانينات القرن العشرين وشهدت عدة محاولات تناولت: (1) جذب الانتباه إلى أهميّة العنصر البشري، (2) تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الأفراد كأحد مكوّناته، (3) تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار القيمة الاقتصاديّة لمخزون الموارد البشرية، (4) إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والنّاتجة عن موت أو عجز الفرد أثناء الحروب والذي يُقلّل من مخزون الثّروة الوطنيّة، (5) تحديد الرّبحيّة الاقتصاديّة لرأس المال البشري عن الاستثمار في التعليم والتدريب والصّحة<sup>2</sup>.

هذا، ومنذ القرن السّابع عشر ظهرت محاولات مُتعدّدة لإبراز القيمة الاقتصاديّة للإنسان، ففي عام 1691، قال السير **William Petty** "أنّ العمل يجب أن يُدرج في أيّ تقدير للثّروة الوطنيّة". ومن جهة أخرى فقد استُخدم مفهوم رأس المال البشري لشرح مختلف الظّروف والظواهر الاقتصاديّة، بما في ذلك الآثار الاقتصاديّة للهجرة، والقيمة الضّائعة للبشر والتي دُمّرت في الحروب. وحاول السير **Petty** تقدير قيمة سهم رأس المال البشري بما أسماه رسمة فاتورة الأجور<sup>3</sup>.

ومن بين الجهود التي ساهمت في انكشاف المفهوم في هذا المرحلة نجد ما قدمه الاقتصادي **Adam Smith** في عام 1776 في كتابه (ثروة الأمم) والذي ناقش فيه قيمة العمل على نطاق واسع، حيث ذهب إلى دراسة تأثير مهارات العاملين على العمليّة الإنتاجيّة وجودة المخرجات، إضافة إلى طرحه فكرة تحديد الأجور وفق ما يبذله العامل من جهد وما يتحمّله من عناء لاكتساب المهارات المطلوبة لعمله<sup>4</sup>.

وفي عام 1853 قدّم **William Farr** عمله الهادف إلى تقييم قيمة رأس المال البشري، واعتمد طريقة مشابهة لطريقة **William Petty** من أجل تحديد القيمة الحاليّة الصّافية للإنسان من خلال تقدير

<sup>1</sup> - العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> - الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> - Dagum Camilo a, Slottje Daniel J, "A new method to estimate the level and distribution of household human capital with application", Structural Change and Economic Dynamics, vol 11, 2000 p72.

<sup>4</sup> - العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 158.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

جميع الإيرادات المستقبلية. ووافق في هذا الرأي الاقتصادي **Ernst Engel** لکنه أشار إلى أن الطريقة غير كافية لتقدير قيمة العقل المتفوق، لأن تربية الأفراد حسبه كانت تكلفة لأولياء أمورهم، وبالتالي يمكن تقدير تلك التكلفة واتخاذها كمقياس لقيمتهم النقدية في المجتمع<sup>1</sup>.

ولم ينحصر الاهتمام بقيمة المورد البشري على أولئك الاقتصاديين بل كانت هناك أعمال ومحاولات أخرى منها اجتهادات كل من (**Alfred Marshall 1890**، **Irving Fisher 1906**). ولعل أهم المحاولات على الإطلاق ما يُعرف بنظرية رأس المال البشري لـ **T. Shultz** في نهاية عقد الخمسينات والذي أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات الفرد ومعارفهم شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. وقد ركّز **Shultz** اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، واعتبر التعليم هو رأس مال بشري في حد ذاته طالما أنه أصبح جزءاً من الفرد، ولأنه يحقق خدمة مُنتجة ذات قيمة اقتصادية<sup>2</sup>. واكتملت أبحاث **Shultz** في عقد الستينات إلى نهاية السبعينات، حيث تطوّرت الأبحاث حول رأس المال البشري بسرعة ولمع نجم **Gary Becker** (1964، 1972) الذي اهتم هو الآخر بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري كالتعليم والتدريب، مع التركيز على هذا الأخير باعتباره أحد أهم أشكال الاستثمار البشري. هذا، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم **Becker** حول رأس المال البشري قام على افتراضات محدّدة ومقيّدة منها اعتبار كلّ العاملين متماثلين وذلك لتفسير الاختلافات في العوائد بالاختلاف في تكاليف الاستثمار في التعليم الثانوي والجامعي، ورأس المال البشري عنده يمكن قياسه فقط من خلال تكاليف الاستثمار فيه<sup>3</sup>. كما نذكر في هذا الصدد أيضاً أبحاث **Jacob Mincer** (1958) والتي تركزت حول دراسة أثر الاستثمار في التعليم والتدريب على دخل وسلوك العمال، فيما يخصّ حجم الموارد المخصّصة للتدريب أو تكلفة التدريب وكذلك العائد من الاستثمار في التدريب<sup>4</sup>.

أما بالنسبة لاصطلاح رأس المال الفكري فتشير بعض الأبحاث إلى أنه ظهر قبل 40 عاماً من ظهوره الحقيقي والفعلي في تسعينات القرن الماضي، وذلك عندما تقدم به **John Kenneth Galbraith** سنة 1969<sup>5</sup> الذي كتب ما يلي لزميله الاقتصادي **Michael Kalecki** قائلاً:

أتساءل هل تدرك إلى أيّ مدى يديّن العالم المحيط بنا لرأس المال الفكري الذي قدّمته خلال

<sup>1</sup> -Dagum Camilo a, Slottje Daniel J, "A new method to estimate the level and distribution of household human capital with application", Ibid, p 75, p80.

<sup>2</sup> -الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

<sup>3</sup> -Oliveira Teresa Carla and Holland Stuart, "Beyond human and intellectual capital: Profiling the value of knowledge, skills and experience", Comportamento Organizacional E Gestao, 2007, VOL 13, N° 02, p238.

<sup>4</sup> -Teixeira Pedro Nuno, "Gary Becker's early work on human capital – collaborations and distinctiveness", Journal of Labor Economics, 2014, p03.

<sup>5</sup> - Bontis Nick, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", Ibid, p42.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

العقود الأخيرة". وقد قصد بها **Galbraith** هل يعترف العالم بما قدّمت من رصيد معرفي.

هذا، وننوّه ختاماً إلى أنّ الآراء قد تختلف حول جدوى هذه المرحلة باعتبارها جزءاً من تطوّر رأس المال الفكري من عدمه، لكنّ ونظراً لأهمّية رأس المال البشري كجزءٍ مكوّنٍ لرأس المال الفكري كما أثبتته الأبحاث اللاحقة، فإنه يمكن القبول بهذا الطرح.

### 2. مرحلة الاهتمام بالأصول غير الملموسة:

إنّ أهمّ ما ميّز هذه المرحلة هو بروز فكرة الموجودات غير الملموسة وأثرها على قيمة المنظّمات في ذلك الوقت. وأعتبرت هذه الفكرة المنطلق الأساسي الذي سيستند إليه ظهور رأس المال الفكري فيما بعد. هذه الظاهرة التي وصفها البعض بالتاريخية جاءت بمنظور جديد للقيمة الاقتصادية للمنظّمات ألا وهو تصاعد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة، إذ يزداد تأثير هذا النوع من الأصول كلّما اتّجهت المنظّمات والاقتصاد نحو الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة<sup>1</sup>.

إنّ ظهور الموجودات غير الملموسة يعود إلى الثمانينات من القرن الماضي، ويُعدّ هذا التاريخ ساعة الصّفّر للتوجّهات العالميّة المتعلّقة بإدارة الأصول غير الملموسة في المنظّمات على مستوى العالم<sup>2</sup>، باعتبار أنّ المنطق الذي كان سائداً في احتساب القيمة الاقتصادية للمنظّمات كان يتوقّف تحديداً على مقدار استثماراتها في الأصول المالية والمادّية، وكانت قوّة المنظّمات والدّول على حد سواء تُقاس بما هو مملوك من موارد ملموسة طبيعية، ومادّية ومالية. ولقد سيطر هذا المبدأ على الاقتصاد لقرون طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعيّة التي يؤرّخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لـ **Adam Smith** وحتى منتصف القرن الماضي. ويرى **نجم عبود** أنّ هذا التحوّل من الاعتماد على الأصول الملموسة نحو الاعتماد على الأصول غير الملموسة مرّدّه ثورة الحاسوب وتصاعد أهمّية المعلومات كوحدة تقنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات، وتعاضد دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة<sup>3</sup>.

وقد عرّف هذا المجال تطوّرًا دراماتيكيًا وبخطى مُتسارعة عكّس أهمّية هذه الموجودات بالنسبة للمنظّمات، والبداية كانت عندما لاحظ المديرون والأكاديميون والاستشاريون أنّ الشركات تتباين كثيراً في قيمتها السّوقية وفي نتائجها المالية، إذ بدأ وجود منظّمات مُتشابهة الموارد المالية والمادّية والعمّالية لكنّها تنتج مستويات مختلفة تماماً من القيمة، وقد افترضوا أنّه يجب أن يكون هناك عامل آخر يفسّر مستويات الإنتاجية والقيمة السّوقية. وازدادت التساؤلات أكثر عندما لوحظ وجود شركات ذات وجود مادّي ليس بالكبير لكنّها تحقّق مستويات مُرتفعة من الأداء المتمثّل في ارتفاع قيمتها السّوقية مقارنة بأخرى تملك رأس مال مادّي كبير وتحقّق قيماً أقل، أي أنّ هناك تباين واضح بين القيمة الدفترية للمنظّمات وقيمتها السّوقية، وقد أثار ذلك

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2007، ص 57.

<sup>2</sup> - الربيعاوي سعدون حمود جثير وعباس حسين وليد حسين، "رأس المال الفكري"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة الاملوسات"، إدارة مالا هّاس"، الأردن: دار اليازوري، 2016، ص 175.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

قضايا رئيسية أولاً حول كيفية تكوين القيمة لهذه المنظّمات، وثانياً حول كيفية إدارة هذه المنظّمات المتغيّرة في أوقاتنا سريعة التحوّل<sup>1</sup>.

وأشار ستيوارت أن هذه الوضعية دفعت بالكثير إلى البحث عن العوامل التي جعلت القيمة السوقية للشركات والمنظّمات أكبر بكثير من القيمة الدفترية المرتبطة أساساً بالأصول المادّية، وتوصّلوا إلى حقيقة مفادها أنه إذا كانت الأصول المادّية الملموسة لا يمكن أن تصل بسعر الشركة إلى هذه المستويات العالية، فإن أصولاً أخرى غير ملموسة وغير ظاهرة هي التي أحدثت هذا الفرق في القيمة السوقية<sup>2</sup>.

واستمرّت محاولات الأكاديميين والمهنيين للخروج بتصوّر دقيق حول ماهية هذا النوع من الموجودات وكيفية تعظيم عوائده، ولقد انتهت من خلالها Sullivan إلى تمييز ثلاث منطلقات علمية تاريخية لما أصبح يُعرف لاحقاً باسم رأس المال الفكري، وهي<sup>3</sup>:

- **جهود Hiroyuki Itami عام 1980**، وهو باحث ياباني لاحظ وجود تباينات وحالة من عدم الاستقرار في أداء الشركات اليابانية. فتيّن بعد إجراء دراسات وتحليلات أنّ السبب يعود إلى الأصول غير الملموسة، وتحديدًا عزّاه إلى اختلاف هذا النوع من الأصول بين الشركات، وفي نهاية العام لخصّ نتائجه في كتاب أصدره تحت عنوان Mobilizing Invisible Assets باللغة اليابانية، توصّل فيه إلى حقيقة أنّ الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق العوائد للشركات لأنها قابلة للاستعمال ويمكن الاستفادة منها بشكلٍ متكرّر ومتزامن. ولم يترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية إلاّ في عام 1987، لذلك أخذ وقتاً أطول حتى عدّه المهتمّين بالأصول الفكرية مساهمة كبيرة في المجال.

- **جهود David Teece**، وهي طروحات أوردتها في ورقة علمية مقدّمة إلى مؤتمر جامعة كاليفورنيا تحت عنوان "Profiting from technological innovation" أعدّها بالاستناد إلى الكثير من الأعمال التي قام بها باحثون أكاديميون واقتصاديون أمثال (Penrose, Rumelt, Wemerfelt) والتي قادت إلى بناء المقاربة المستندة إلى الموارد. وكانت طروحاته في هذه الورقة مُفيدة في إظهار وجهة نظر الاقتصاديين بشأن الاستغلال التجاري للإبداع التكنولوجي باعتباره مورداً غير ملموس، حيث بيّنت سبل تعزيز قدرات منظّمات الأعمال لاستخراج القيمة من الإبداع التكنولوجي مصادرها، وآليات تحويل القيمة إلى الأرباح. كما حدّد الباحث في ورقته الخطوات الأساسية التي على كلّ مدير منظّمة أن يتبعها لاستخراج القيمة من الإبداع.

<sup>1</sup>- Pedrini Matteo, "Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports" Journal of Intellectual Capital, Vol 8, N° 02, 2007, p346.

<sup>2</sup>- ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>3</sup>- Sullivan Patrick H, "Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value". John Wiley & Sons, 2000, p239.

• جهود **Karl Erik Sveiby**: يعتبره البعض أهم من انطلق بحركية رأس المال الفكري كونه كان رائداً في مسألة إدارة الأصول غير الملموسة. وقد ظهر ذلك جلياً فيما قدّمه من أعمال ذات صلة بالموضوع، كان أولها الكتاب الذي نشره عام 1986 تحت عنوان "The Know-How Company"، ومن ثم التقرير السنوي لشركة (Konrad working group) والذي نشره عام 1988 والذي طرح فيه فكرة "رأس المال المعرفي"، ومن ثمّ الكتاب الذي جمع فيه نتائج أعماله السابقة والذي حمل عنوان "The Invisible Balance Sheet" عام 1989. كلُّ هذه الجهود مهّدت الطريق للتأكيد على وجود وقيمة رأس المال المعرفي بالنسبة للمنظّمات، وأثبتت من جانب آخر أنه يمكن تحديده بطرق حقيقية ومقنعة. وفي هذا الصدد فإننا نشير إلى أنّ هذا الباحث كان أول من اقترح نظرية لقياس رأس المال المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاث فئات: رأس المال العملاء رأس المال الفردي ورأس المال الهيكلي. ومن أكثر المتأثرين بأعماله نجد **Leif Edvinsson** والذي كما سنرى فيما بعد سيُسهّم بشكلٍ فاعلٍ للغاية في بلورة مفهوم رأس المال الفكري في الفترة القادمة.

إذن لقد تبين في نهاية هذه المرحلة أنه في أواخر العقد الثامن من القرن العشرين تزايدت إنجازات منظّمات المعرفة والابتكار على مستوى العالم ممّا حدا بالمهنيين والأكاديميين على حد سواء بإقرار حقيقة أنّ الأصول غير المادّية أصبحت تعتبر محدّداً لما تحقّقه المنظّمة من أرباح<sup>1</sup>، لكن تتوقّف فعالية هذه الفكرة الجديدة على التحديد الدقيق لماهية الأصول غير المادّية أو غير الملموسة، ليسهل فيما بعد على منظّمات الأعمال استخدامها وتعظيم عوائدها، وهذا تحديداً ما ركّزت عليه جهود المهتمين في عقد التسعينات.

### 3. مرحلة ظهور المفهوم وولادة النظرية:

يُعدُّ **Ralph Stayer** - مدير شركة **John Sonville** للأطعمة - أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" بقوله: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهمّ مكوّنات الثروة الوطنية وأهمّ موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في التّقد والموجودات الثابتة هما أهمّ مكوّنات الشركات والمجتمع أمّا الآن فقد حلّ محل المصادر الطبيعية والتّقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعدُّ أهمّ مكوّنات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات"<sup>2</sup>.

وفي السياق الأكاديمي ظهر مصطلح رأس المال الفكري إلى الوجود عام 1991 حيث كتب **Tomas Stewart** في مجلة **Fortune** مقالة حول القوّة الدماغية "Brainpower" ناقش فيها فكرة رأس المال الفكري لأول مرة، واعتبر هذا التاريخ البداية الحقيقية لانطلاق هذا المفهوم. وأمّا في السياق العملي فقد نُسب السّبق إلى شركة **Skandia** - وهي شركة تأمين سويدية -

<sup>1</sup> - الحسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 368.

<sup>2</sup> - الفرّجي حرحوش عادل و صالح أحمد علي، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

بإنشائها لأول مكتب لرأس المال الفكري تحت إدارة **Leif Edvinsson** الذي مسؤولاً عن مهمة إيجاد "القيمة الخفية" للشركة وكيفية استخدامها لصالح العملاء والمساهمين، وعن تطوير نموذج لإدارة رأس المال الفكري. هذا، وكانت شركة **Dow Chemical** عام 1993 هي الأخرى من أولى الشركات التي اهتمت بتطوير أرباحها من خلال رأس المال الفكري، ودعا مُديرها **Gordon Petrash** إلى تطوير الأفكار والإبداعات التي يبدو أنها أهملت فيما سبق<sup>1</sup>.

وتوالى الأنشطة والأعمال - من اجتماعات وكتب ومقالات ولقاءات علمية - فيما بعد لبحث اتفاق حول ماهية هذا المفهوم القادم الجديد على الأدب الإداري. وأهم ما ميّز تلك الأعمال هو طابعها النظري البحث، والذي كان هدفه الأساسي هو الاتفاق حول نظرية لرأس المال الفكري. ويمكن تلخيص أهم تلك الأحداث التاريخية والمنتجات العلمية - التي شهدت على أنّ عقد التسعينات فعلاً هو عقد رأس مال الفكري - في الجدول التالي:

### الجدول رقم (01-01): جدول يوضح التطور النظري لرأس المال الفكري

اسم الباحث / الجهة	السنة	الإنتاج العلمي
<b>Thomas Stewart</b>	1991	Brainpower مقالته الأولى مجلة Fortune.
<b>Skandia</b>	1991	شركة Skandia تعين Leif Edvinsson كأول مدير لوظيفة رأس المال الفكري في العالم.
<b>Hubert Saint-Onge</b>	1993	أطلق مفهوم "رأس مال العملاء" لأول مرة.
<b>Thomas Stewart</b>	1994	'Intellectual Capital' مقالته الثانية مجلة Fortune.
<b>Skandia</b>	1995	نشرت أول تقرير تكميلي للشركة عن رأس المال الفكري.
<b>Annie Brooking</b>	1996	نشرت كتاباً تحت عنوان: "Intellectual Capital, Core Asset for the third Millennium Enterprise"
<b>Barukh Lev</b>	1996	أوجد مشروع Intangibles Research نيويورك في جامعة.
<b>Stewart , Sveiby Edvinsson and Malone</b>	1997	نشرُوا عدد من الكتب التأسيسية حول رأس المال الفكري: <b>Sveiby: The New Organizational Wealth.</b> <b>Stewart: Intellectual Capital.</b> <b>Edvinsson and Malone: Intellectual Capital.</b>
مجلة <b>Long Range</b>	1997	خصصت عدداً كاملاً لنشر الأبحاث حول مفهوم رأس المال الفكري

<sup>1</sup>- Harrison Suzanne, Sullivan H Patrik, "Profiting from IC; Learning from Leading companies" Journal of intellectual Capital, Vol 01, N° 01, 2000, p33.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

		Planning
نشر كتابا حمل عنوان: <b>Profiting from Intellectual Capital.</b>	1998	<b>Patrick Sullivan</b>
نشر كتاب تحت عنوان: <b>Unseen Wealth: "الثروة الخفية"</b>	2000	<b>The Brookings Institution</b>
أطلقت مجلة " <b>Journal of intellectual capital</b> "	2000	<b>جامعة MCB</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الأدبيات.

وحى منتصف التسعينات من القرن الماضي أثمرت كلُّ تلك الجهود والمحاولات بناءً نظرية لرأس المال الفكري تؤكد ظهور المفهوم ودلالته في الأدب الإداري. ويؤكد العنزي وصالح في هذا السياق أنّ مصطلح نظرية رأس المال الفكري أعتمد من قِبل كتّاب معروفين في هذا المجال، وبأنّ صياغة تلك التّظرية قامت على عددٍ من الفرضيات مضمونها<sup>1</sup>:

- أنّ قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرّات.
  - أنّ رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولّد منها النتائج المالية.
  - أنّ المقياس المالي لرأس المال الفكري يتمثّل في الفرق بين القيمة السّوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية.
  - أنّ رأس المال الفكري يُعدُّ أداة تحليل استراتيجيّة.
  - أنّ رأس المال الفكري هو دالة لتحديات المعرفة المعاملة مع مظلة المعرفة.
  - أنّ رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد إنتاجية المنظمة.
- أمّا عن المبادئ العامّة لنظرية رأس المال الفكري فيلخصها الكاتبان-أي صالح والعنزي- في:
- **حركية المفهوم:** إنّ رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي مُتحدّد لأنه يمثّل قوّة فاعلية التكيّف مع البيئة الخارجيّة.
  - **الأداء الواقعي:** تتكشّف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني الواقعي.
  - **الالتزام الحقيقي:** إنّ الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالى في الأداء والتجديد والابتكار.
  - **تكامل المقوّمات:** يُعاملُ رأس المال الفكري على أنه وحدة مُتكاملة ذات تفاعل مُستمر ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسيّة لأنّها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
  - **الفائدة المتعدّدة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> - العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

• التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

### 4. مرحلة التركيز الأكاديمي:

الكثير من الأبحاث لم تدرج تصنيفاً لهذه المرحلة، ذلك أنها اعتبرت استمرارية لسنوات التسعينات حين بدأت الجهود بصياغة رؤية موحدة حول رأس المال الفكري، لكن الملاحظ على الأبحاث والدراسات التي طُرحت في الفترة التي تلت عام 2000 أنها اتّجهت لتكون ميدانية أكثر، أي البحث عن تطبيق مفهوم رأس المال الفكري (مع استمرار الجهود نحو إيجاد طريقة فعّالة ومُتفق عليها لقياس أصول رأس المال الفكري). بالإضافة إلى ذلك اتّجهت الأبحاث-وهي على تعدّد وتنوّع- لدراسة رأس المال الفكري من حيث تأثيره وعلاقته بمفاهيم إدارية أخرى كالأداء وإدارة المعرفة، دوره في الاقتصاد الجديد، وعلاقته بإدارة الموارد البشرية والإبداع وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة ونحو ذلك. في المقابل كانت الأبحاث في عقد التسعينات تميل لأن تكون نظرية أكثر من كونها تطبيقية، وإن وُجد لبعضها محاولات لقياس المفهوم<sup>1</sup>.

ويؤيد هذا المتّجه **Koeing** حيث كتب في مقالة له بعنوان " *The Resurgence of*

" *Intellectual Capital The emphasis shifts from measurement to management* : إنّ رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات، ولكن ونظراً لصعوبة قياسه فإن الاهتمام به تراجع، يُبدّ أنه ظهر مرّة أخرى لكونه الأساس الذي أرتكز عليه في بناء مفهوم إدارة المعرفة"<sup>2</sup>. وفي هذا القول إشارة صريحة إلى مسألة تحوّل نمط الأبحاث حول مفهوم رأس المال الفكري من الأبحاث التي اهتمت بفهم وإدراك المفهوم وقياسه (النظرية في الغالب) إلى أبحاث تدرس ذلك المفهوم كونه متغيّر ضمن منظومة أخرى هي إدارة المعرفة.

وقد أكّد **Martín-de-Castro G** وزملاؤه على ذات الطرح بالقول " اعتباراً من عام 2000، تطوّر رأس المال الفكري بشكل ملحوظ وأصبح واحداً من أكثر المجالات إثارة للاهتمام والدراسة في الأدب الإداري، وتطوّر الأمر إلى ظهور ما يُعرف بعمّال المعرفة، واختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التكنولوجي وعلاقته بالميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

وفي ختام الحديث عن التطوّر التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري بقي لنا أن نشير بالقول إلى أنّ الأحداث التاريخية-كما هو معلوم- لا تقع صدفة في الغالب بقدر ما تكون نتيجة تراكمات معيّنة أو تحركها دوافع لتصل بها إلى الظهور في الواقع، وكذلك الحال بالنسبة لظاهرة رأس المال الفكري، فبروزه إلى الواقع يردّه

<sup>1</sup> - الفرّجي حروش عادل و صالح أحمد علي، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> - Koenig Michael, "The Resurgence of Intellectual Capital The emphasis shifts from measurement to management", Information Today, Vol 07, Issue08, 2000, Available at:

<http://www.infotoday.com/it/Sep00/koenig.htm>. Date Accessible: 02/05/2013.

<sup>3</sup> - Martín-de-Castro G et al, "Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature", Journal of Business Ethics, vol 98, 2011, p649.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

البعض إلى عوامل عديدة ومختلفة، هذه العوامل اختلفت من حيث الزمن ومن حيث تأثيرها على الأدب الإداري. وإذا كان من المستحسن أن نتعرّف على بعض تلك العوامل لندرك السياق العام الذي ظهر فيه مفهوم رأس المال الفكري، فيمكن الاستدلال برأي **Pedriani** الذي ردّ الاهتمام برأس المال الفكري إلى سبعة ظواهر عددها كما يلي:<sup>1</sup>

1. تطوّر قوانين حماية الملكية الفكرية: براءات واختراعات.
  2. ارتفاع شدة المنافسة.
  3. تنامي ظاهرة الاتصال بين الفاعلين في السوق.
  4. تزايد الاهتمام بمالية المنظمة (من حيث القيمة والبحث عن مصادرها وتعظيمها).
  5. تكنولوجيا المعلومات وتطوورها السريع.
  6. تزايد الاهتمام بالموارد البشري.
  7. تطوير المعاهد والشركات الاستشارية كأحد الأوجه الاقتصادية لرأس المال الفكري.
- ويمكن الاستدلال كذلك بما رآه **Koeing** عوامل مفسّرة لعودة رأس المال الفكري إلى الواجهة كموضوع محوري والتي تتمثل في ثلاث هي<sup>2</sup>:

1. كان العامل الأكثر وضوحاً وتأثيراً هو الزيادة المذهلة - في السنوات الأخيرة - في القيمة السوقية للشركات مقارنةً بقيمتها الدفترية - بل وتجاوزتها -. وحتى لا تبقى هذه الظاهرة مجرد فقاعة لا تنال اهتمام أحد، سعى **Koeing** إلى إيجاد تفسير لها، فترأى له أنّ التفسير الوحيد والجيد للتزايد في القيمة السوقية للشركات هو رأس المال الفكري.
  2. أمّا العامل الرئيسي الثاني فهو الاعتراف بالأهمية المتزايدة لبراءات الاختراع وترخيصها وحمايتها قانونياً.
  3. وأمّا العامل الرئيسي الثالث الذي يعكس الاهتمام برأس المال الفكري من جديد فهو التوسّع في مجال براءات الاختراع ليشمل كلاً من براءات البرمجيات ومجال العمليات الإنتاجية.
- هذا، ويرى نجم عبود نجم أنّ الأمر يتجاوز ذلك إلى المنظور الكلي، بمعنى أنّ اقتصاد المعرفة له دوره في بروز مفهوم رأس المال الفكري. فالواقع أنّ اقتصاد المعرفة وسّع مفهوم رأس المال وانتقل به من أشكاله التقليدية المعلومة (السلع والتقود) إلى أشكال جديدة هي رأس المال المعرفي أو الفكري، فكما أنّ الاستثمار في آلة جديدة يزيد من قدرة الشركة على الإنتاج فكذلك الاستثمار في تدريب العاملين (رأس المال البشري)

<sup>1</sup> - Pedriani Matteo, "Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports" Journal of Intellectual Capital, Vol 08, Issue 02, 2007, p346.

<sup>2</sup> - Koenig Michael, "The Resurgence of Intellectual Capital The emphasis shifts from measurement to management", ibid.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

يزيد من قدرتها على الإنتاج والجودة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: السمات العامة لمفهوم رأس المال الفكري

أشار أحد الباحثين وهو **Gruian** إلى أنه إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، فإنه ينبغي أن نتميزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري. فإذا كان رأس المال المادي يتمثل في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات وغيرها، فإن رأس المال البشري يمثل المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة<sup>2</sup>. غير أن هذا التمييز في الحقيقة غير دقيق على نحو كافٍ ذلك أنه لا يمكن التفريق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري لأن الأول جزء من الثاني، بيد أنه يمكن التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري في مواطن، وهذا بيان لذلك.

### الجدول رقم (01-02): أوجه الاختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

معيار التفرقة	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
البُعد التكويني	ملموس ومادي	أثري - غير ملموس - غير مادي
البُعد الوظيفي	يعبر عن أحداث Events	يعبر عن عمليات Process
البُعد الزمّني	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة Cost	هو قيمة Value
الاستعمال	الاستخدام العضلي	الاستخدام المعرفي
دورة الحياة	له عمر إنتاجي	ليس له عمر إنتاجي
التعامل مع المشاكل	يتوقف أدائه عند حدوث مشكلة فيه	يبدع ويتكسر حلولاً للمشاكل
التغير في القيمة	متناقص القيمة بالاندثار	متزايد القيمة بالإبداع والابتكار

المصدر: ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2007، ص 61.

أمّا فيما يخص تحديد الخصائص أو السمات العامة لرأس المال الفكري، فالأدبيات في هذا الصدد كثيراً ما تتشابه - وهو ما يُعدُّ في الواقع منفذاً لإشكالية تعريفه -، ولذا سنورد ما أورده الباحث محمد هاني السعيد في هذا الشأن<sup>3</sup>:

- رأس المال الفكري يمثل كياناً معنوياً غير ملموس.
- المورد البشري له دورٌ أساسي في فهم وبناء رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة الاملموسات، إدارة مالا يقاس"، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>2</sup> - Gruian, C., "The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies" Financial Performance", Annales Universities Apulensis Series Economics, Vol 13, N° 02, 2011, p260.

<sup>3</sup> - السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، اطلاقاً إدارية معاصرة"، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2008، ص 25-26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- من الصّعوبة بمكان قياسه بدقة.
- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة منه نظراً لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي.

وقد نزيد على ما ذكره السعيد جملةً أخرى من الخصائص وهي:

- رأس المال الفكري مُرتبط بالرّصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار والبحث العلمي.
- يعتبر أحد الموجودات التنافسية في ظلّ بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيّر السريع والمستمر.
- رأس المال الفكري مرتبط أساساً بالمعرفة المتميّزة، ونقصد بالتميّزة هنا تلك المعرفة المفيدة للمنظمة سواء على صعيد البقاء أو المنافسة بقوة في عالم الأعمال، بمعنى آخر إذا لم يستطع رأس المال الفكري أن يصنع أو يعزز قدرات المنظمة على البقاء والمنافسة فلا نسميه عندئذٍ رأس مال فكري.
- مفهوم رأس المال الفكري منتشر في كافة المستويات التنظيمية.
- الطبيعة التكاملية للمفهوم، إذ أنه مُكوّن من عدّة عناصر بشرية، تنظيمية وعلائقية. والقيمة لا تنتج من عنصرٍ واحد بل لابدّ من تفاعل تلك العناصر كلّها لتحقيق ذلك.
- القدرات والمهارات والخبرات والكفاءات والنتائج وإدراك أهداف المنظمة وغيرها من المسميات التي ارتبطت بتعريف رأس المال الفكري تجتمع وتلتقي في كونها في نهاية الأمر معارف.
- المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري قد تكون إما نتيجة معرفية (مثل براءة الاختراع) أو مُسبّب لنتيجة معرفية (الأصول المعرفية).

### المطلب الرابع: أهميّة رأس المال الفكري

إنّ وجود منظّمات الأعمال مرتبط بغايات وأهداف متنوّعة تختلف اختلاف خصائص كل واحدة لكن يمكن إجمالها في كونها تهدف إلى تحقيق القيمة أيّاً كان شكلها، وتحقيق القيمة يستوجب قدرات وإمكانيّات ويتطلّب مواجهة التحدّيات والتعامل مع التحوّلات والتغييرات في البيئة المحيطة بالمنظمة. وعليه قامت النّظريات العلمية منذ نهاية القرن التاسع عشر بهدف تحسين كفاءة وأداء منظّمات الأعمال وتنافسيتها، ولكلّ منها منظور، وصولاً إلى نظرية رأس المال الفكري التي كان سبباً في ظهورها أصلاً تزايد أهميّة الموارد غير الملموسة في رفع القيمة السّوقية لبعض منظّمات الأعمال والتي أُصطلح عليها لاحقاً برأس المال الفكري.

إنّ مفهوم رأس المال الفكري ليس بحاجة لإثبات أهميته بالأدلة والبرهان فيكفي أنه لم يخلُ أي تعريف لهذا المصطلح البتّة من ذكر دوره في تحقيق الفائدة للمنظمة تحت أيّ مسمّى كانت، فكلّ التعاريف اقترنت بمدى دوره إمّا في تكوين القيمة أو في خلق الثروة أو في تحقيق الرّبح أو تعظيم العوائد، أو التميّز تنافسياً أو في التأقلم مع تغيّرات البيئة الخارجيّة بكلّ عناصرها أو دوره في استمرار بقاء المنظمة. وهذا في حدّ ذاته دليل كافٍ وجامع على المكانة التي يحتلّها رأس المال الفكري.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

ومن جهة أخرى يكفي لإثبات أهمية رأس المال الفكري إجماع علماء الإدارة عموماً مثل Druker وغيرهم أكدوا أنّ إدارة رأس المال الفكري ستكون المهارة الحاسمة لبناء ميزة تنافسية مُستديمة للمنظمات التي تريد التّجّاح في ظلّ اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>. وبالتخصيص أكثر يمكن أيضاً إدراك إجماع خبراء رأس المال الفكري والباحثين فيه من مهنيين وأكاديميين مثل (Stewart, Teece, Edvinsson, Sullivan) Sveiby, (Petrasch, Bontis, Lev, Brooking) كلُّ هؤلاء أجمعوا أيضاً على قيمته وفعاليته بالنسبة لمنظمات اقتصاد المعرفة.

هذا من النّاحية الأكاديمية، أمّا من ناحية الممارسة في منظمات الأعمال فهناك الكثير من المنظمات العالمية أولت اهتماماً بالغاً بكون قواعد اللعبة قد تغيّرت وبأنّها مُجبرة على التحوّل نحو اقتصاد ديناميكي كثير المتطلّبات، أي التحوّل نحو اقتصاد المعرفة، وتجنّد ذلك من خلال خلق مناصب تعكس اهتمام المنظمة بمتطلّبات هذا العصر مثل مدير المعرفة، رئيس رأس المال الفكري، مدير تطوير المعرفة، الرئيس التنفيذي للمعرفة.

لقد أدركت المنظمات العالمية في ظلّ تحوّلات البيئة التنافسيّة أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أنّ يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه زادت الأهميّة الاستراتيجية التي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، وزادت أهميّة العقول الدّكية التي أصبحت مصدراً جديداً للميزة التنافسيّة<sup>2</sup>.

ومن زاوية مختلفة يمكن الاستلال على أهميّة المفهوم من خلال أدبياته، فما يثير الانتباه فيها هو تنوّع المصطلحات الدّالة على دور وأهميّة رأس المال الفكري، فمن المصطلحات نجد: **وقود، ومحرك، قوّة دافعة سلاح، مورد استراتيجي، مفتاح، مصدر حيوي**، وغيرها من التوصيفات التّوعوية للدّلالة على قوّة المكانة التي وصل إليها رأس المال الفكري في عالم الأعمال، وفيما يلي بعض الأمثلة حول استخدام تلك المصطلحات:

أشار الباحث يرقى بالقول "رأس المال الفكري يعتبر **وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج** في شتى مجالات الأداء بالمؤسّسة، وهو مصدر الابتكارات والاختراعات التي إن سُجّلت باسم المؤسّسة كبراءات اختراع وعلامات تجارية، ولو كانت موضع حماية كملكية فكريّة، كانت سبيلاً أساسياً لتعزيز مركزها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Bontis Nick, "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", Ibid p63.

<sup>2</sup> - قدي عبد المجيد و سملاي بحضية، "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص 02.

<sup>3</sup> - يرقى حسين، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسّسة الاقتصادية حالة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 161.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- يرى العديد من الباحثين أنّ رأس المال الفكري يُعتبر المحرك الأساسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة في الأسواق المحليّة والعالمية<sup>1</sup>.
  - يُعدّ رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في ظلّ الاقتصاد المعرفي لأنّ الأصول المكوّنة له أصبحت تتمثّل بقوة خفية يمكن للمنظمة الاستفادة منها<sup>2</sup>.
  - يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه مصدر المستقبل والقوة الدافعة للثروة في الاقتصاد المرتكز على المعلومات والمعرفة<sup>3</sup>.
  - إنّ المنظمات أصبحت تدرك جيّداً أنّ المعرفة هي المصدر الأكثر حيويّة واستدامة وانتشاراً في جميع أنحاء المنظمة، والتي تكون قابلة للاستخدام من أجل إيجاد الميزة التنافسية<sup>4</sup>.
  - إنّ نمو رأس المال الفكري هو المفتاح لتنمية القيمة السوقية وخلق الثروة<sup>5</sup>.
- وعلى العموم وإذا كان لا بدّ من إجمال لأهمية رأس المال الفكري فيمكن أن نعدّد أوجه أهميته في الآتي:
- إنّ المعرفة هي جوهر المنظمات وسبب وجودها، إذ يرى **David Teece** "أنّ جوهر المنظمة في الاقتصاد الجديد هو قدرتها على خلق ونقل وتجميع ودمج وحماية واستغلال الأصول المعرفية"<sup>6</sup> وأضاف **Peter Druker** "إنّ عوامل الإنتاج التقليدية - الأرض والعمل ورأس المال - لم تختف لكنّها أصبحت ثانوية، وفي المقابل أصبحت المعرفة هي المورد الوحيد ذو قيمة"<sup>7</sup>.
  - دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أدركت المنظمات العالمية في ظلّ تحولات البيئة التنافسية أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفّر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع. ويُعلّق ستيوارت "أنّ المعرفة هي وحدها

<sup>1</sup> - السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، اطلاقاً إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - Koenig Michael, "The Resurgence of Intellectual Capital The emphasis shifts from measurement to management", Ibid.

<sup>3</sup> - Carrell Jan, "An Epistemology of Intellectual Capital and its Transition to a Practical Application", from Kevin J. O'Sullivan book (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, P17.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ص 388.

<sup>5</sup> - Jørgensen Kenneth Mølbjerg, "Conceptualising intellectual capital (IC) as language game and power", Paper prepared for the Intellectual Capital Stream, 4th International Critical Management Studies Conference 'Critique and Inclusivity: Opening the Agenda' Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, UK, July 4-6, 2005, P03.

<sup>6</sup> - ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>7</sup> - Enachi Mihaela, "The Knowledge-As Production Factor", Studies and Scientific Researches Economics Edition, N° 14, 2009, p41.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

التي أصبحت تميّز الشركات عن المنظّمات الأخرى، أمّا مصادر الميزة التنافسيّة الأخرى فهي آخذة في التّضوّب<sup>1</sup>.

- يعتبر رأس المال الفكري مصدراً للطّاقات المبدعة في المنظّمة.
- تحقيق الأرباح لفترة زمنية يصعب تحديدها قد تبقي إلى ما لا نهاية، على التّقيض من الموجودات المادّية التي لها عمر محدّد بسبب الاستهلاك<sup>2</sup>.
- لقد نجح مفهوم "رأس المال الفكري"، ونماذجه المتعدّدة في الكشف عن عناصر نجاح المنظّمات في التعرّف على سبيل تعزيزها والتخطّيط لها، وحدا هذا التّجّاح علماء الإدارة إلى تطبيقه على مستوى أكثر شمولاً هو مستوى الدول في محاولةٍ منهم لتفهّم أسباب التفوّق الاقتصادي والاجتماعي لدول مثل اليابان وسنغافورة على الرّغم من افتقارها للموارد والثروات الطّبيعية، وهكذا وُلد مفهوم رأس المال الفكري القومي National Intellectual Capital الذي يمثّل مجموع الموارد غير المادّية التي يمتلكها أفراد ومؤسّسات دولة ما، وتسهم إسهاماً إيجابياً في تقدّمها علي الصّعّدين الاقتصادي والاجتماعي<sup>3</sup>.

وعطفاً على ما سبق وكتلخيص لما سبق ذكره بخصوص أهمّية رأس المال الفكري، ترى الباحثة أنّ السرّ وراء الأهمّية المتزايدة لهذا الأخير يكمن في حقيقتين: أولاً، أنّ المنظّمة يمكن أن تستغلّه من عدّة مداخل كتعزيز القدرات الإبداعية، خلق ثقافة تنظيمية داعمة للأداء، تعزيز القدرات التنافسية، وتحسين الأدوار الدّفاعية والاستجابة للتغيرات، ويمكن أن تستفيد منه المنظّمة داخلياً وخارجياً وتحتاجه للأداء على كافّة الأصعدة، كأداء الموارد البشرية، أداء العمليات الإدارية، أداء العمليات الإنتاجية، أداء العمليات التسويقية أداء عمليات البحث والتطوير. وثانياً تناسبه مع متطلّبات اقتصاد المعرفة، بمعنى أدق أنّ كل متطلّبات الأداء بالنّسبة لاقتصاد المعرفة هي في حاجة ماسّة جداً لإدارة رأس المال الفكري. هذا، وتجدر الإشارة في هذا المقام أيضاً إلى حقيقة أنّ رأس المال الفكري ينبغي أن يكون بمثابة الدم الذي تحيا به المنظّمة، والقلب النّابض أو محطة الصّخّ بالنّسبة له هو رأس المال البشري.

<sup>1</sup> - ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup> - حمد خميس ناصر، "رأس المال المعرفي ومؤشرات قياسه: دراسة تأصيلية فلسفية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2010، العراق، المجلد الثاني، العدد 03، ص09.

<sup>3</sup> - عبد الهادي محمد فنجي، غندور محمد جلال، عطية هاني محي الدين، "قياسات المعلومات والمعرفة بين النظرية التطبيق"، مصر: البار المصرية للبنانية، 2011، ص188.

## المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لئن كنّا قد أوسعنا فيما سبق مصطلح رأس المال الفكري جانباً من البحث والتدقيق مفهوماً وخصائصاً، فإن استيعابه أو فهمه بشكلٍ وافٍ من جانب، وإن قيّاسه وإدارته أو الاستفادة منه من جانبٍ آخر، يبقى أمراً عسيراً وشاقاً ما لم نسق حديثاً عن العناصر التي يتكوّن منها.

إن الباحث في هذا الجانب يجد أن ثمة جمعاً كبيراً من الباحثين تطرّقوا -وعلى نحوٍ من التفصيل- إلى موضوع مكونات رأس المال الفكري، فأوجدوا نماذج كثيرة -يتعدّر في كل الأحوال الإحاطة بها كليّةً، ولو أنّها لم تختلف فيما بينها اختلافاً بيّناً-، وصرّح البعض منهم إلى أنّ ثمة حاجة إلى إيجاد المزيد منها- وذلك اعتباراً من أنّ الخبراء في هذا المجال ذوّوا خلفيات مختلفة، وبالتالي فإن تصوّر نموذج لمكونات رأس المال الفكري مؤكّد سيختلف من مُنظرٍ لآخر<sup>1</sup>.

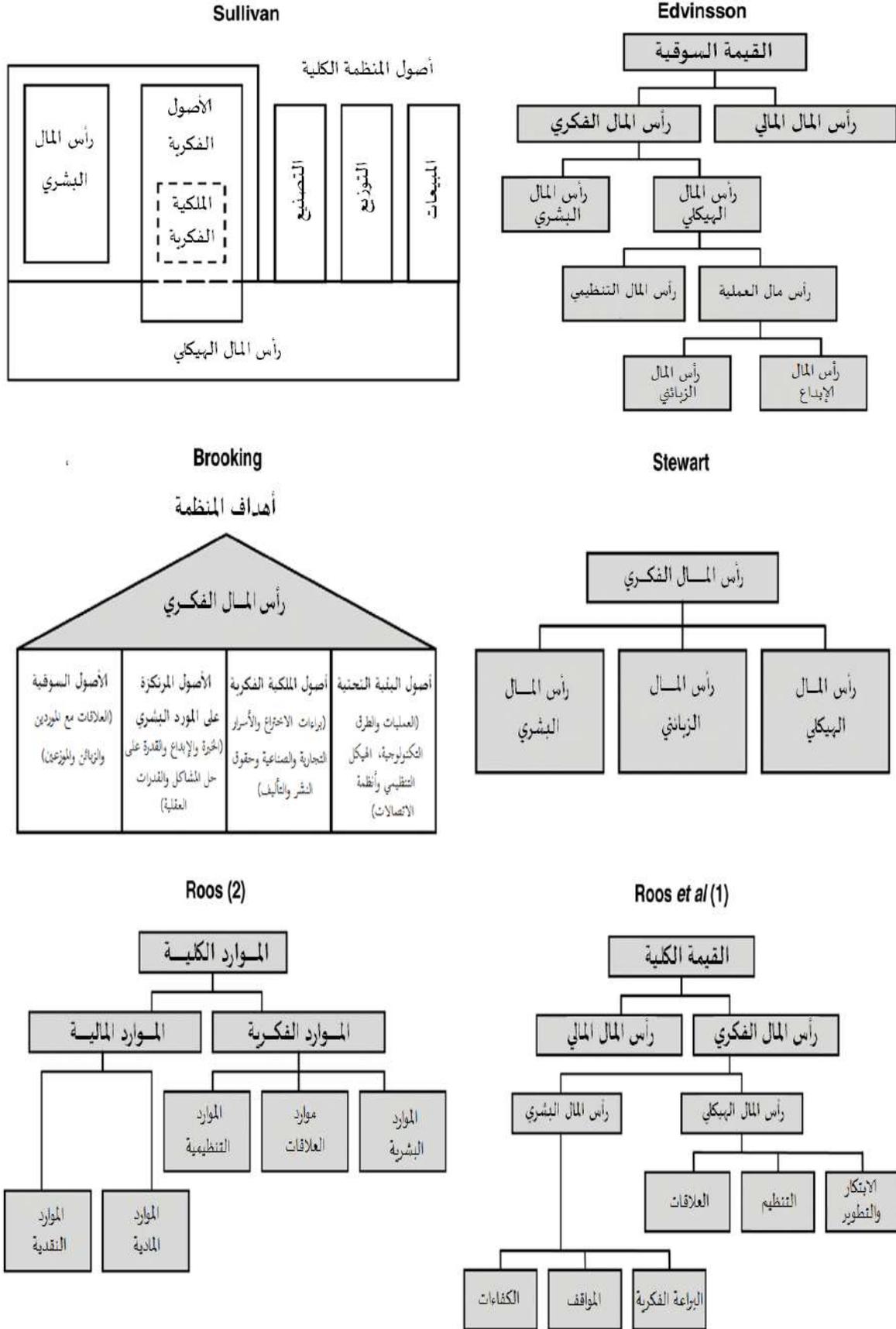
وتجدر الإشارة إلى أنّ جُلَّ النماذج- إن لم يكن كلّها- ظهر مع بداية ظهور المفهوم ونضجت وتشبّعت خلال عقد التسعينات من القرن الماضي، وهذا دليل على وفرة الأدبيات في هذا المجال بالذات. كما وأنّ اصطلاحات الباحثين لمكونات رأس المال الفكري شهدت تنوعاً كبيراً، ومنهم من أسماها تصنيفات ومنهم من اصطلاح عليها أشكال، ومنهم من نعتها أنواع. هذا وإن كان الاصطلاح الأول أدق على اعتبار أن رأس المال الفكري يتشكّل نتيجة التفاعل بين عدّة عناصر تدخل في تركيبه. وأيّاً كان اللفظ فإنه على منظمات الأعمال أن تعي مكونات رأس المال الفكري حتى تستطيع قياسه وإدارته، وبالتالي تُدرّك مصادر ومُسيّبات خلق القيمة بشكلٍ محدّد ودقيق وتسعى لها.

وعلى العموم فإنه في الوُسع القول أنّ هناك إجماعاً لا بأس به لتصنيف مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة رؤوس أموال هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات. وقبل التفصيل فيها تجدر بنا الإشارة إلى أهمّ نماذج التي أوجدها المتخصّصون في موضوع رأس المال الفكري، وهي مبيّنة في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> - Marr Bernard; Chatzkel Jay, GUEST EDITORIAL, "Intellectual capital at the crossroads: managing measuring, and reporting of IC", Journal of Intellectual Capital, Vol 05, N° 02, 2004, p226.

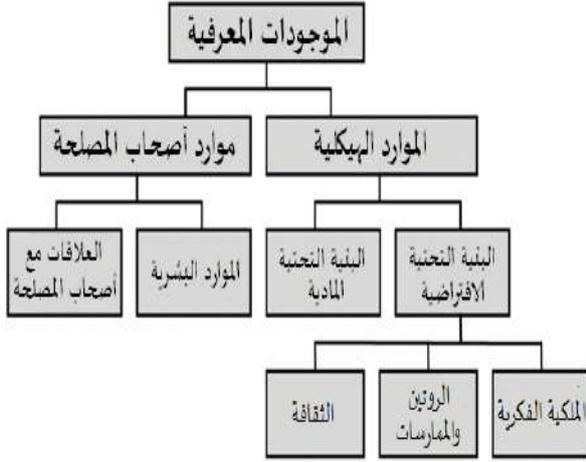
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الشكل رقم (01-01): نماذج لمكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر أهم رواده



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

### Marr & Schiuma



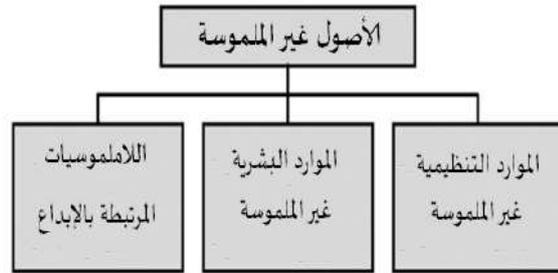
### Sveiby



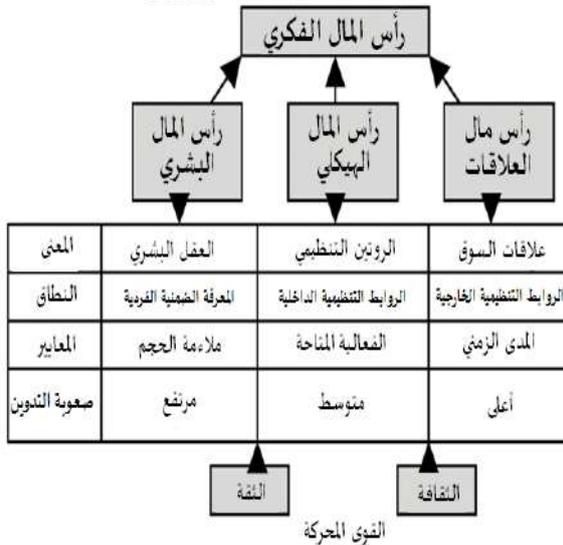
### Andriessen & Tissen



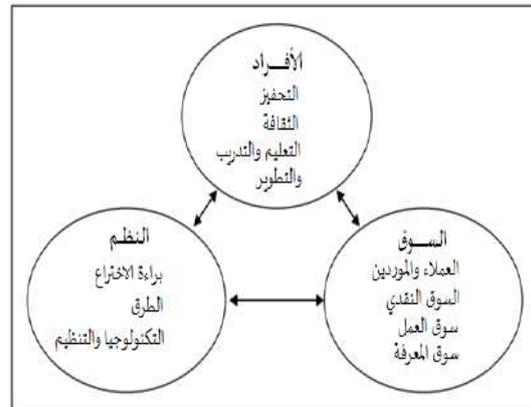
### Lev



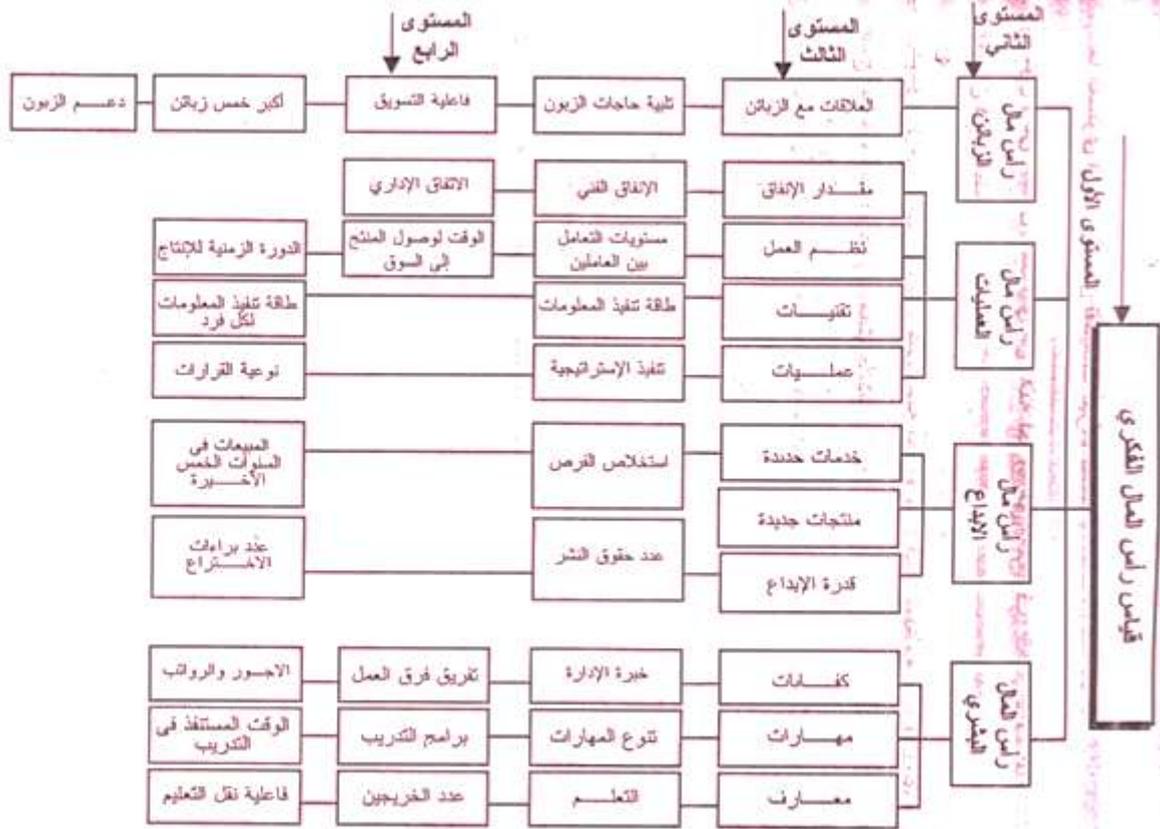
### Bontis



### DCTU



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الأدبيات.

وكما أشرنا آنفاً، فإنه وبعد التصنيفات الكثيرة التي استحدثتها منظرو رأس المال الفكري بات من المقبول تجزئة هذا الأخير إلى ثلاث مكونات أساسية- وهو ما اعتمدته دراستنا كذلك- هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات. وتفصيل ما فيها بيّنه العرض التالي.

### المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

يتمثل هذا المكون أساساً في المعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي المعرفة الضمنية المتراكمة والمستقرة داخل عقول العاملين. ويُعبّر عن رأس المال البشري بكافة الموارد البشرية الذين لديهم معارف، خبرات، مهارات، كفاءات وقدرات إبداعية وابتكارية، والموهوبون منهم كذلك<sup>1</sup>. كما عرّفه **Becker**- وهو أحد رواد نظرية رأس المال البشري، 1964- على أنه "المعرفة والمعلومات والأفكار والمهارات وصحة الأفراد"<sup>2</sup>.

وأرادت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) "المعرفة والمهارات والكفاءات وغيرها من السمات المتحصنة في الأفراد ذوي الصلة بالنشاط الاقتصادي"، ومن ثمّ فرأس المال البشري يشكل أحد

<sup>1</sup> - Kong Eric and Thomson S. Bruce, "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", Knowledge Management Research & Practice, vol 07, 2009, p359.

<sup>2</sup> - Jackson Terence, "From human resources to human capital, and now cross-cultural capital" International Journal of Cross Cultural Management, Vol 13, N° 03, 2013, P239.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الأصول غير الملموسة التي لديها القدرة على تعزيز أو دعم الإنتاجية والابتكار<sup>1</sup>.  
وتُضيف **Al-Ali** في الشأن ذاته أنّ رأس المال البشري يشتمل على كفاءات الموظّفين، والمهارات  
والقدرات العقلية، والمعرفة الضمنية<sup>2</sup>.

وقد نشير هاهنا إلى أنّ المعرفة المكوّنة لرأس المال البشري لا يمكن إنشاؤها إلاّ من خلال الأفراد  
لأنّ العاملين الجُدد عندما ينضمّون إلى التنظيم يحملون معهم معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وبالاعتماد على  
طرق مختلفة كالتعليم والتدريب واكتساب المعارف بالتجارب وحلّ المشاكل، ومن خلال خبرات العمل، ومن  
خلال التعاون مع عمّال المعرفة الآخرين وشركاء الأعمال، ومن التفاعل المستمر مع العملاء يتطوّر رأس المال  
البشري ويتراكم. ومن جهة أخرى تتحدّد المعارف والمهارات والكفاءات وغيرها من السمات بطرق مختلفة وفقاً  
لل فرد وسياق الاستخدام.

ويؤكّد **Daum** هنا على أنه ليس جميع العاملين والمديرين يمكن اعتبارهم رأس مال بشري، بل  
يجب أن نأخذ في الحسبان فقط الأفراد الذين تكون قدراتهم ذات قيمة كبيرة للمنظمة، والتي يمكن  
استخدامها وإدماجها في عملياتها لخلق القيمة، وبالتالي فإن الأفراد المعنّون هم العاملون ذوّوا الأهمية  
الاستراتيجية. ويرجع السبب في هذا حسب قوله إلى أنّ الأفراد الذين يتمتّعون بالمهارات والكفاءات والمتاحين  
بشكلٍ كافٍ في سوق العمل يمثّلون الموارد البشرية ولكن ليس رأس المال البشري، لذلك يجب تقييم القدرات  
الفردية في نطاق الاستراتيجية الفعلية للمنظمة ونظامها لخلق القيمة أو نموذج الأعمال لتحديد ما إذا كان  
الشخص المحدّد يُعتبر رأس مال بشري أو مجرد مورد بشري<sup>3</sup>.

ويشاركه في الفكرة **Nick Bontis** الذي يُشير إلى أنّ رأس المال البشري يصعب فهمه لكن  
تحدّده القدرة البشرية المنتجة، أي أنه لا يتحدّد من خلال عدد العاملين المتاحين، ولكن حسب ما يستطيع  
أولئك العاملين القيام به<sup>4</sup>، وبالتالي فقط الفرد الذي يُحقّق قيمة صافية لمنظّمته يمكن أن يُصنّف كرأس مال.  
ولإدراك حقيقي وكافٍ لمفهوم رأس المال البشري وجب علينا الإشارة إلى أهمّ خصائصه. وهنا يُعدّد  
السعيد خصائص الأفراد الذين يمثّلون رأس المال البشري فيذكر<sup>5</sup>:

- تتوفّر لديهم مهارات خبرات عالية ومتنوّعة؛

<sup>1</sup>- "Human Capital Investment", an International Comparison, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 1999, p 09.

<sup>2</sup>- Al- Ali, N., "Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step", ibid, p33.

<sup>3</sup>- Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", John Wiley & Sons Ltd, England, 2003, p18.

<sup>4</sup>- Bontis, Nick. "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance", PhD dissertation, Canada: Ivey School of Business, University of Western Ontario 1999, p34.

<sup>5</sup>- السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص25.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- يفضلون العمل ضمن هياكل تنظيمية مرنة؛
- يجنون الاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يتحفزون للتفاعل بشكلٍ أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- رأس المال البشري يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة؛
- ويمكن إضافة خاصية أخرى وهي أنه يتكوّن من المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تنشأ لدى الفرد العامل.

إذن رأس المال البشري بإجماعٍ جليّ يتكوّن من معارف الأفراد، مهاراتهم، خبراتهم، كفاءاتهم ومواهبهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار ومواقفهم واتجاهاتهم الفكرية، وهناك من يضيف حتى الشخصية المتفردة لكلّ عامل وكذلك أخلاقهم ومعنوياتهم<sup>1</sup>. ويمكن التمييز بين مختلف مكونات رأس المال البشري تماماً كما يلي<sup>2</sup>:

- **المعرفة (Knowledge):** يُقصد بها المعرفة العلمية النظرية التي يجوزها في مجال معيّن.
- **القدرات (Abilities):** يُراد بها المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاوله نشاط معيّن.
- **خبرات العاملين (Experiences):** وتتضمّن التراكم المعرفي الناتج عن التجارب السابقة في العمل.
- **المهارات (Skills):** تتعلّق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما. وترتبط أساساً بالمعرفة العملية التي تركز على التطبيق، لكنّها لا تلغي المعرفة النظرية بل تعكس القدرة على الإنجاز أو الممارسة وفق أهداف ومسارات محدّدة مُعتمدة على التحريب والمعرفة الضمنية، وفي مجملها يمكن التبدل عليها بواسطة المهارات اليدوية، التقنيات والمعرفة العملية.
- **الكفاءات (Competency):** هي القدرة على إنجاز النّشاطات المهنية المنتظرة من شخصٍ ما وذلك وفق الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع. وبشكلٍ أكثر دقّة يُقصد بالكفاءات مجموع المعارف النظرية والعملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معيّن.
- **السلوكيات (Behaviours):** تعني التصوّرات الدّاتية التي تتحوّل إلى مواقف، قيم، اتجاهات معيّنة. ومسألة السلوك والهوية والإرادة أو الدافعية تعكس مظهراً أساسياً لقدرة الفرد على أداء أو إنجاز أيّ عمل.

<sup>1</sup>- Moore Lindsay and Craig Lesley, "Intellectual Capital in Enterprise Success", John Wiley & Sons, Inc Hoboken, New Jersey, 2008, p22.

<sup>2</sup>- ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية 2009، ص 116-117-118، بصرف.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

• القدرات الإبداعية والابتكارية: إنّ رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد، لأن الأفكار والمنتجات الجديدة الجيدة تنشأ عن الأفراد<sup>1</sup>.

أمّا عن أهمية رأس المال البشري في تعزيز وجود رأس المال الفكري فيؤكّد الباحثون والممارسون في الموضوع أنّ هذا الأخير يكتسب قيمته وقوّته من المعارف الفردية والجماعية للفاعلين في المنظمة، وأنّ التميّز قد يتحقّق بسرعة وفاعلية إذا عزّزته المعرفة الجماعية للعاملين في المنظمة. ومن ثمّ فهذه الحقيقة يجب أن تكون ملاذ المنظّمات في الاقتصاد القائم على المعرفة<sup>2</sup>، وعلى المنظّمات العمل على تحويل المعارف الفردية إلى معارف تنظيمية من خلال إدراكها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها.

ومّا يعكس أهمية رأس المال البشري كذلك أنّه عرضة لأن يختفي ويذوب وذلك عندما يقرّر فيها الفرد ترك تعاونه مع منظّمته لأن المنظمة لا تملك موظفيها ملكية مطلقة، فرحيل الأفراد العاملين أصحاب المعارف يُشكّل تهديداً للمنظمة لأنّها ستفقد جزءاً من الذاكرة التنظيمية عندما يأخذ المغادرون معهم مواهبهم ومعارفهم الضمنية<sup>3</sup>. ومّا يجلي أهمية رأس المال البشري زيادة على ما سبق أنّه مصدر للابتكار والتجديد وما يترتّب على ذلك من تعزيز للتنافسية والأداء. ويذكر **Thompson** في هذا الصدد أنّ المنظّمات لا تتبكر بل الأفراد داخل المنظّمات هم الذين يقومون بذلك، وبالتالي من المهمّ على إدارات المنظّمات أن تنتبه إلى هذه المقدرة الفريدة لدى البشر وأن تدرس السلوكيات البشرية والمسببات وراء الابتكار، وتستغلّها في تعزيز هذا النوع من القدرات<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: تحديد مفهوم رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال البشري يمثّل مجموع تلك المعارف التي يحوزها عُقول العاملين في منظّمات الأعمال، فإنّ رأس المال الهيكلي - والذي يسمّيه البعض رأس المال التنظيمي أو البنائي - يتضمّن مجموع المعارف التي تبقى في المنظمة بعد مُغادرة العاملين في نهاية الدوام اليومي، ومن ثمّ فهو يمثّل البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري. هذا، ويتعامل رأس المال الهيكلي مع آليات وهياكل المنظمة التي يمكن أن تُساعد الأفراد في سعيهم للحصول على الأداء الأمثل - الذي يعزّز في نهاية المطاف الأداء التنظيمي - لكونه يشمل جميع المخازن غير البشرية للمعرفة في منظّمات الأعمال مثل قواعد البيانات والروتين والثقافة التنظيمية وأيّ

<sup>1</sup>- Daum Juergen H., "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p17.

<sup>2</sup>- Kong Eric and Thomson S. Bruce, "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", Ibid, p359.

<sup>3</sup>- Wiig Karl M, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning Vol 30, 1997, p401.

<sup>4</sup>- Thompson Alan M., "Facilitating the use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization", from Kevin J. O'Sullivan book (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, p08.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

جزء من التنظيم يُمكنه أن يخلق قيمة للمنظمات<sup>1</sup>.

وفي اتجاه قريب يُشير المطيري إلى أنّ رأس المال الهيكلي يتكوّن من القدرات التنظيمية للمنظمة التي تلبي حاجات الزبائن من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كُنظم المعلومات وحقوق النشر والتأليف وسُمة المنظمة وبراءة الاختراع ومقاييس الجودة<sup>2</sup>.

هذا، ويُعرّف **Ungerer** رأس المال الهيكلي على أنّه يمثل الاستراتيجيات والعمليات والنظم والإجراءات والثقافة التنظيمية (الطريقة التي نقوم بها أشياء هنا) والملكية الفكرية (بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر) التي تمتلكها المنظمة<sup>3</sup>. كما يُعرّفه **Ismail** و **Hamzah** على أنّه النظم التنظيمية والثقافة الممارسات والعمليات<sup>4</sup>.

هناك من يُضيف له مُعطيات أو عناصر أخرى كما هو الحال بالنسبة لـ **Adams** و **Marr** حيث يعرفان رأس المال الهيكلي على أنّه: (ثقافة المنظمة، القيادة، إدارة المعرفة، فرق العمل)<sup>5</sup>، مُضيفين له بذلك كلاً من عُنصري إدارة المعرفة والقيادة، على اعتبار أنّ الأولى ضرورية لاكتساب المعارف ولتحويل المعارف الضمنية للعاملين إلى معارف ظاهرة وتنظيمية يمكن تداولها وتشاركها، وأن الثانية - أي القيادة - ضرورية للتأثير على الأفراد العاملين ودفعهم نحو تقديم القيمة للمنظمة من خلال معارفهم، أمّا فرّق العمل فهي ممّا يدعم نقل وتشارك المعرفة.

ومن منظور آخر يرى **Robinson** أنّ رأس المال الهيكلي هو المعرفة الواضحة أو المقيّنة أو المدججة في عمليات الأعمال مثل الأدلة التنظيمية للإجراءات والعلامات التجارية وبراءات الاختراع، إذ يتمّ تخزين المعرفة الصريحة كوثائق أو إجراءات مكتوبة. وبما أنّ هذا النوع من المعرفة قابل للتدوين فإنه قابل لإعادة الاستخدام بطريقة مُنتجة وسهلة للمشاركة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- Bontis Nick, "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models" Management Decision, Vol 36, N° 02, 1998, p66.

<sup>2</sup>- المطيري محيا بن خلف، "إدارة رأس المال الفكري وتمييزه بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup>- Ungerer Marius, "A Theoretical Model For Development Core Capabilities From An Intellectual Capital Perspective (Part 01)", SA Journal of Industrial Psychology, 2005, vol 31, N° 02, p03.

<sup>4</sup>- Hamzah Noradiva, Ismail Mohd Nazari, "The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy", Contemporary Management Research, Vol 04, N° 03, September 2008 p238.

<sup>5</sup>- Marr Bernard, Adams Chris, "The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas Unaligned Concepts", Measuring Business Excellence, Vol 08, No 03, 2004, p18- 21 -22.

<sup>6</sup>- Robinson Herbert, "A Knowledge Management Framework to Manage Intellectual Capital for Corporate Sustainability", from Kevin J. O'Sullivan book (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, p122.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

وقد نشير هنا على سبيل التنبيه إلى أنّ إدراج المعطيات والعناصر التنظيمية للمنظمة وعدّها رأس مال إنّ هو إلّا دليل على ما لها من أهمية بالغة في خدمة أداء المنظمة، فإذا كان كلُّ شخص قادر على الحصول على القيمة الكاملة لخدماته، فلن تكون هناك حاجة لوجود منظمات وأفراد. ويوفّر رأس المال الهيكلي قيمة مضافة ويجعل رأس المال البشري أكثر إنتاجية، وهذا الذي يحفّز الأشخاص الموهوبين على البقاء مع منظماتهم طالما أنّها توفر لهم الموارد اللازمة للعمل في مشاريع مثيرة للاهتمام، حيث يمكنها الاستفادة من معرفتهم وزيادة رأس المال البشري من خلال التعاون مع الخبراء الآخرين ومن خلال الخبرة العملية<sup>1</sup>، وبذلك يحقق رأس المال الهيكلي قفزة نوعية نحو الأداء الأمثل لأنه يسمح بتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، وهذا هو المسار الصحيح نحو تحقيق الفعالية لأنّ الكفاءة الجماعية أكبر من مجموع الكفاءات الفردية في المنظمة وهو ما يدلُّ على وجود علاقة مباشرة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

ويمكن التمييز بين مختلف مكونات رأس المال الهيكلي كما يلي:

- رأس المال التنظيمي (Organizational Capital): يندرج تحته الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القوانين واللوائح والنظم؛
- رأس المال العمليات (Process Capital): ويشمل المعارف المتعلقة بالعملية الإنتاجية، نظم المعلومات، نظم الجودة ونظم الرقابة؛
- رأس مال الإبداع والابتكار (Innovation Capital): ويتضمن أصول الملكية الفكرية من براءات اختراع وحقوق التصميم وأسرار المهنة.

### المطلب الثالث: ماهية رأس المال العلاقات

أحياناً يُصطلح عليه رأس المال الزبوني أو رأس مال السمعة أو رأس المال العلائقي أو رأس المال السوقي أو الأصول التسويقية. ولقد اختلفت المراجع من حيث تحديد نطاقه، فهناك من ربطه بعلاقات المنظمة مع عملائها فقط، واشتمل ذلك على رضا الزبون وولائه وتمكينه، كما هو الحال في تعريف **Thompson** الذي أشار إلى رأس المال العلاقات على أنه يتكوّن من علاقات المنظمة مع عملائها<sup>2</sup>. ونجد تعريف السعيد الذي رأى هو الآخر أنّ رأس مال الزبون يشمل رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون ومشاركة الزبون<sup>3</sup>.

وهناك من أشار إلى رأس المال العلاقات من خلال علاقات المنظمة مع عملائها ومورديها كتعريف

<sup>1</sup> - Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p22.

<sup>2</sup> - Thompson Alan M., "Facilitating the use of Intellectual Capital in a Matrix Multinational Organization", Ibsid, p02.

<sup>3</sup> - السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

**Sveiby** الذي اصطلح عليه بالتركيب الخارجي، والذي يتكوّن حسب رأيه من العلامة التجارية العلاقة مع الزبائن، والعلاقة مع الموردّين<sup>1</sup>.

بينما توسّع آخرون أكثر من ذلك آخذاً في الاعتبار علاقات المنظّمة مع كافة أطراف البيئة الخارجية الخاصة والعامة، من عملاء وموردّين، أصحاب المصالح، المساهمين، جماعات ضاغطة، أفراد المجتمع الحكومة وغيرها من العلاقات التي يجب أن تُوليها المنظّمة اهتماماً وتعتبرها رأس مال، وهو الاتجاه الأكثر تداولاً في سياق تعريف رأس مال العلاقات كتعريف **Kong** الذي مفاده "يمثّل رأس مال العلاقات علاقات المنظّمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتصورات التي يحملونها حول المنظّمة، وكذلك تبادل المعرفة بين المنظّمة وأصحاب المصلحة الخارجيين<sup>2</sup>. وتعريف **Chatzkel** الذي يرى أن "رأس المال العلاقات يتكوّن من جميع قنوات التوزيع، العلاقات مع العملاء والموردّين، مع الأخذ في الحسبان مُعطيات مجال الصنّاعة والحكومة"<sup>3</sup>.

ويُجمل **Pidirini** المفهوم فيقول: "رأس المال العلاقات يهدف إلى خلق القيمة من خلال علاقات وتعاون المنظّمة مع الأفراد والمنظّمات الخارجية، وهذا يشمل أربع فئات من العلاقات: قيمة العلاقات مع العملاء، وقيمة العلاقات مع الموردّين، وقيمة العلاقات بين المنظّمات والمستثمرين، وقيمة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة الآخرين الموجودين في بيئة الأعمال، وعادة ما يُشار إليها باسم شبكة العلاقات"<sup>4</sup>.

ويتخرّج ممّا سبق أنّ رأس مال العلاقات يركّز أساساً على العلاقات الخارجية مع الأطراف الذين يمكنهم المساهمة في سلسلة القيمة للمنظّمة، ويمكن ذكرهم في العناصر التالية<sup>5</sup>:

- **العلاقات مع العملاء:** تنطوي على ردود الفعل فيما يتعلّق بالمنتج أو الخدمة، الاقتراحات والشكاوي تجارهم مع المنظّمة بالإضافة إلى معارفهم الضمنية، هذا إضافة إلى رضا وولاء العملاء نتيجة فهم احتياجاتهم وتلبيةها باستمرار، وكذلك الاحتفاظ بهم والتعاون معهم.
- **العلاقات مع الموردّين والموزّعين:** دلالتها الثقة والالتزام المتبادل بين المنظّمة والموردّين الرئيسيين لها.

- **العلاقات بين المنظّمات:** يجري وجودها من خلال الاستخبارات حول المنافسين، التحالفات

<sup>1</sup>- Marr Bernard, Adams Chris, "The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas", Ibid p21.

<sup>2</sup>- Kong Eric and Thomson S. Bruce, "An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices", Ibid, p359.

<sup>3</sup>- Chatzkel Jay, "Intellectual Capital", Ibid, p11.

<sup>4</sup>- Pedrini Matteo, "Managing Corporate Responsibility to Foster Intangibles: A Convergence Model", from Kevin J. O'Sullivan book (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, p187.

<sup>5</sup>- Al- Ali, N., "Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step, Ibid, p33.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الاستراتيجية وعمليات الاندماج بالإضافة إلى الشراكات في مجال البحوث والتطوير أو في مجال المناولة بالباطن.

• **العلاقات مع أصحاب المصالح:** ويتعلق الأمر بالأطراف المستفيدة من نشاط المنظمة من مساهمين ودائنين، إضافة إلى العلاقات التي طوّرتها المنظمة مع مرور الوقت في المجتمع المحيط بها. هذا، وبالانتقال إلى الحديث عن أهمية رأس المال العلاقات فيمكن اعتبار قدرة المنظمة على التحكم في علاقاتها الخارجية - خصوصاً تلك التي تبنيتها مع عملائها ومورديها ومنافسيها - مكسباً حقيقياً ومدخلاً لتحقيق التميز، وفي هذا الشأن يعتقد **Bontis** أنّ عناصر رأس المال العلاقات تُشكّل مصادر معرفية خارجية للمنظمة يجب نقلها وتشاركتها وإدخالها في عمليات المنظمة، لكن بحكم أنها معرفة خارجية قد تخلق عوائق في اكتسابها وفي السيطرة عليها<sup>1</sup>.

ويؤكّد **Chatzkel** على هذا الرأي فيشير إلى أنّ المنظمة يمكنها تطوير سلاح معرفي من خلال شبكات عملائها ومورديها لتحقيق أكثر فعالية في بلوغ أهدافها، ويُضيف الكاتب أنّ العميل يمكنه تجريب المنتج وتقديم ردّ فعل باستمرار للمنظمة المنتجة أو تقديم أفكار ورؤى جديدة من أجل ابتكار وإبداع أكثر<sup>2</sup>. وأمّا بخصوص مسألة حفاظ المنظمة على علاقاتها مع أطراف البيئة الكلية الواسعة فيجب أخذه بعين الاعتبار وعدم إهماله من جهة، ومن جهة أخرى محاولة الحصول على البيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بأولئك الأطراف كالجهاز الحكومية، التشريعات والقوانين، جمعيات حماية البيئة وجمعيات حماية المستهلك، على الأقل حتى تتجنب كافة العقبات التي قد تنشأ نتيجة تضارب الآراء والمصالح.

### المطلب الرابع: تكاملية مكونات رأس المال الفكري

لقد اتّضح جلياً من خلال العرض السابق إلى أيّ مدى اهتمّت الأدبيات بمكونات رأس المال الفكري، وهذا واضح من عدد النماذج التي ذُكرت والتي لم تُذكر، بيد أن ما يُلاحظ على الكثير من تلك الأدبيات أنها أغفلت جانباً مهماً يتعلّق بجزئية المكونات، ألا وهو ضرورة التكامل والتفاعل بين مكونات رأس المال الفكري الثلاث. فهذه النقطة مهمة للفهم الأكاديمي وضرورية للفهم التطبيقي لمصطلح رأس المال الفكري.

إنّ القيمة المقدّمة للزّبون أو بالأصح تقديم المنتج أو الخدمة يتطلّب تفاعل العناصر الثلاثة بشكلٍ دائمٍ ومستمر، وبشكلٍ تداخلي وتكاملي، ويؤكّد **Wang Chang** أنّ رأس المال البشري هو المكوّن الجوهرية من بين مكونات رأس المال الفكري، على اعتبار أنه يؤثّر على رأس مال الإبداع ورأس المال

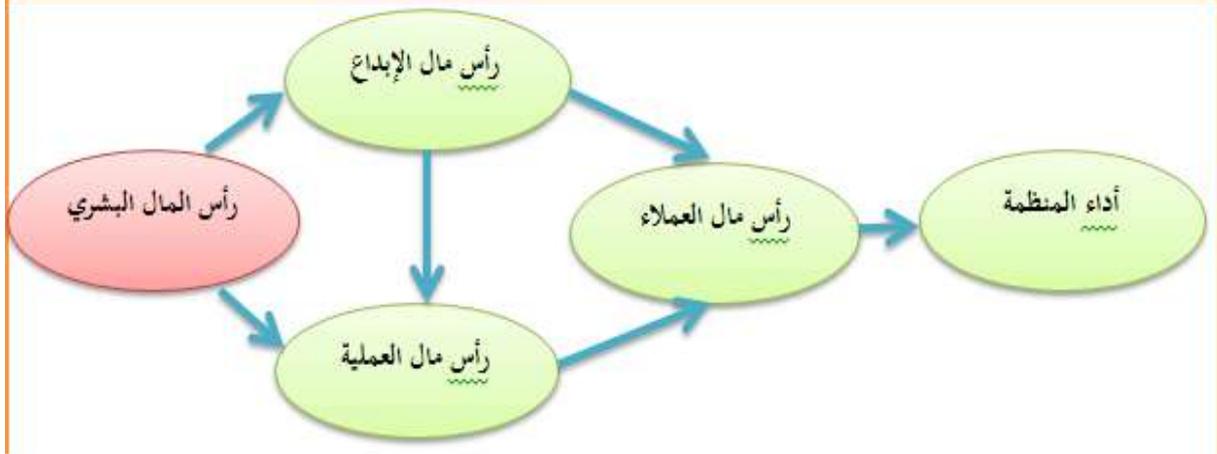
<sup>1</sup>- Bontis Nick, "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", Int. J. Technology Management, Vol 18, N° 5/6/7/8, 1999, p448.

<sup>2</sup>- Chatzkel Jay, "Intellectual Capital", Ibid, p11.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

العمليات ورأس المال العملاء، وهذا التأثير بدوره يخلق تأثيراً في الأداء<sup>1</sup>. ويوضح الشكل التالي المقصد من ذلك.

الشكل رقم (01-02): شكل يوضح تكاملية مكونات رأس المال الفكري



**Source :** Wang Wen-Ying and Chang Chingfu, "Intellectual capital and performance in causal models, Evidence from the information technology industry in Taiwan", Journal of Intellectual Capital, Vol 06, N° 02, 2005, p224.

لكن في الحقيقة، الأمر أكثر من مجرد تأثير خطّي لرأس المال البشري على رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، بل يفوقه إلى تأثير تداخلي تكاملي لكلّ مكون من مكونات رأس المال الفكري على المكون الآخر، أي أنّ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات كلّ منها يؤثر على الآخر. ويحمل العرض الموالي تفصيلاً حول ذلك:

**أولاً** ➤ تأثير رأس المال البشري على رأس المال الهيكلي: ويُقصد بذلك أنّ معارف العاملين وكفاءاتهم تؤثر على رأس المال الهيكلي، لأن العمليات والتّظيم والإجراءات لا تعمل بدون تدخل الأفراد العاملين في المنظمة، كما أنّ النّخبة المميّزة من العاملين هي مصدر الابتكار والإبداع، بل حتى أنّ نوعية العاملين (الكفاءة والمهارة) تؤثر على جودة العمليات الإنتاجية وعلى جودة الخدمة<sup>2</sup>.

**ثانياً** ➤ تأثير رأس المال البشري على رأس المال العلاقات: إنّ العلاقة بين قدرات الموارد البشرية ورضا العملاء جليّة وواضحة، حيث أنّ العاملين في المنظمة يجب أن يمتلكوا المعرفة والمهارات المناسبة لخدمة احتياجات العملاء، والتي هي غاية اهتمام المنظمة. ويرى **Bontis** أنّ نجاح العاملين باعتبارهم رأس المال بشري في خدمة العملاء وتحقيق رضاهم هو دليل واضح على تأثير رأس المال البشري على رأس المال

<sup>1</sup>- Wang Wen-Ying and Chang Chingfu, "Intellectual capital and performance in causal models, Evidence from the information technology industry in Taiwan", Journal of Intellectual Capital, Vol 06 N° 02, 2005, p223.

<sup>2</sup>- العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 286.

العملاء<sup>1</sup>.

ثالثاً ➤ تأثير رأس المال الهيكلي على رأس المال البشري: إنّ رأس المال البشري يُعدُّ مصدراً للابتكار والتجديد غير أنه يبقى ميزة فردية، ولا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفرديّة إلى الجماعيّة إلاّ بوجود رأس المال الهيكلي، وذلك بفضل ما يشتمل عليه من أنظمة المعلومات، المخابر وشبكات المعلومات والتّظم المساندة لها ومختلف العمليات الداخليّة للمنظمة والتي تسمح للأفراد بالعمل معاً (كجماعة) وإنشاء وتطوير النفعالات والشراكات فيما بينهم، أي تسمح للمعارف المكتسبة فردياً (رأس المال البشري) بالتحوّل إلى معرفة جماعيّة وكفاءة أعلى من الكفاءات الفرديّة<sup>2</sup>. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه وبمعرفة أنّ رأس المال الهيكلي يتواجد من خلال براءات الاختراع والبحوث والتطوير فإنّ ذلك يوفر فرصة للتعلّم واكتساب معارف ومهارات جديدة. هذا، فأبى محاولة لتطوير رأس مال البشري يجب أن تأخذ في الحسبان السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري.

رابعاً ➤ تأثير رأس المال الهيكلي على رأس المال العلاقات: إنّ المنظمة تستطيع أن توفر من خلال عملياتها الداخليّة جودة الخدمة لعملائها، ذلك أنّ التحسّن في رأس المال العملياتي يؤدي إلى رضا العملاء وتعزيز العلاقات مع العملاء، كما أنّ الهيكل التنظيمي المرن والإجراءات البسيطة السلسلة هي أداة للاستجابة لأيّ تحولات في أذواق العملاء.

خامساً ➤ تأثير رأس المال العلاقات على رأس المال البشري: لا يختلف اثنان في أنّ رضا العملاء وولائهم ومخافظتهم على علاقاتهم مع المنظمة له بالغ الأثر على أدائها المالي وعوائدها، وهذا الأخير مرده الأداء الجيّد للعاملين في المنظمة، وبما أنّ أولئك العاملين هم جزء من المنظمة، فإن الفائدة التي تجنيها هذه الأخيرة سيكون لهم منها نصيب، قد يأخذ شكل ارتفاع في دخولهم أو شكل حوافز أكثر مادّية أو معنوية وهذا أحد عناصر رأس المال البشري<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى فإنّ علاقات وتفاعل العملاء مع الموارد البشريّة للمنظمة من خلال الاستفسارات أو الشكاوي أو الاقتراحات هو أيضاً مصدر مهمّ لتحسين معارف العاملين وتطويرها، وربما دفعهم أكثر باتجاه البحث والتعلّم.

سادساً ➤ تأثير رأس المال العلاقات على رأس المال الهيكلي: يكمن هذا التأثير في إمكانية تحويل أفكار العملاء واقتراحاتهم إلى منتجات وخدمات، كما يحدث من خلال تحويل العمليات الداخليّة جزئياً أو كلياً، وهنا نجد أنّ جزءاً من رأس المال العلاقات قد أثر على جزء من رأس المال الهيكلي<sup>4</sup>.

هذا، ونشير في الأخير إلى أنّه على إدارة المنظمة أن تعالج مكّونات رأس المال الفكري مجتمعةً

<sup>1</sup> - ستيفارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 481.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، "تطوير الكفاءات وتمييز الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>3</sup> - ستيفارت توماس، مرجع سبق ذكره، ص 482.

<sup>4</sup> - Wang Wen-Ying and Chang Chingfu, "Intellectual capital and performance in causal models Evidence from the information technology industry in Taiwan", Ibid, p227.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

أي رأس المال البشري (مصدر المعرفة الفردية أو "المادة الأساسية" لإنشاء القيمة)، رأس المال الهيكلي الداخلي وعملياتها (بمثل قاعدة المعرفة التنظيمية)، ورأس المال العلاقات مع شركاء الأعمال (التي تمثل قاعدة التسويق والمبيعات)، فهذه كلها تُعتبر أصول حقيقية للمنظمات تمثل الأساس لخلق القيمة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة القائم اليوم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p07.

### المبحث الثالث: قياس وإدارة رأس المال الفكري

إنّ الوصول إلى تمكّن المنظمة من حيازة أو امتلاك رأس مال فكريّ والظفر بالمزايا التي يستودعها من ثمّ هو أمر يستوجب بداية فهم أدوار هذا الأخير اتجاه أهداف المنظمة ومن ثمّ بناء استراتيجية طويلة المدى تتيح استمراريّة لتنميته والحفاظة عليه. بيد أنّ هذا الأمر بذاته يتطلّب بذل محاولات جادة لاكتشافه وقياسه وتقدير قيمته، ثمّ سعياً حقيقياً إلى إدارته وفق ما يخدم تحقيق استراتيجياتها.

تأسيساً على ما ذكر آنفاً فإنّ مبحثنا هذا يسعى على نحوٍ من التفصيل بيان طرق قياس رأس المال الفكري من خلال استعراض أهمّ النماذج التي استحدثها المتخصّصون فيه، هذا مع الإشارة إلى أهميّة عملية القياس والعوامل المؤثّرة فيها. كما يتضمّن مبحثنا هذا إشارة عن إدارته.

#### المطلب الأول: تعريف عملية قياس رأس المال الفكري وأهمّيّتها والعوامل المؤثّرة فيها

##### أولاً - تعريف قياس رأس المال الفكري

إنّ من الكُتّاب من يرى أنّ مدى التقدّم العلمي في أيّ مجال من مجالات البحث يرتبط بمدى دقّة وصحّة عمليات القياس المستخدمة، وتؤكّد آراؤهم أنّ القياس الصّحيح عملية جوهرية لا غنى عنها لتحقيق التقدّم العلمي والتّجّاح في الوقوف على حقيقة أيّ ظاهرة من الظواهر<sup>1</sup>، وبالتالي لا تكتمل دراسة الظواهر والمفاهيم دون إيجاد صيغة علمية تُقاس بها.

وقد أشار **Thorndike** في منتصف القرن العشرين إلى أنّ كافّة الظواهر تصلح لأن تكون موضوعاً للقياس<sup>2</sup>، لأنّ قياس المفاهيم أو الظواهر عموماً يُعتبر مدخلاً أساسياً في البناء المعرفي أو النظري لأيّ ظاهرة جديدة. وقد ساند أحد الباحثين ذلك المتجه بقوله: "عندما يمكنك قياس أيّ شيء تتحدث حوله والتعبير عنه رقمياً، فأنت تعرف شيئاً ما عنه، ولكن عندما لا يمكنك قياسه ولا التعبير عنه بالأرقام، حينها تكون معرفتك ضئيلة وغير مُقنعة"<sup>3</sup>.

يشير **تعريف القياس** بشكلٍ عام إلى مجموعة إجراءات تُتّبع لتحديد مدى توافر خصائص مُعيّنة في الشّخص والحكم على إمكانية قيامه بمهمّات وأنشطة وظيفية معيّنة، أي أنّ معنى القياس ينصبُّ على تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في متغيّرات أخرى<sup>4</sup>.

وبالإسقاط على موضوع رأس المال الفكري، ترى **Schioma** أنّ عملية قياس الأصول المعرفية (تحديد) هي عملية "تجميع وتحليل ونشر المعلومات الكميّة والوصفية حول الأصول المعرفية، وهي تعتمد على

<sup>1</sup> - محمد علي جمعة، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والتقود والأسواق المالية: الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، الجزء الخامس، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2009، ص 465.

<sup>2</sup> - محمد علي جمعة، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والتقود والأسواق المالية: الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، مرجع سبق ذكره، ص 475.

<sup>3</sup> - Liebowitz Jay, Suen Ching Y, "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol 01, N° 01, 2000, p54.

<sup>4</sup> - العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

ثلاثة عمليات جُزئية تتمثل في: تحديد، تصنيف، وقياس الأصول المعرفية<sup>1</sup>.

هذا، وقد نشير مسبقاً إلى أنه وعلى الرغم من أنّ مفهوم رأس المال الفكري لقي صدى كبيراً والكثير اعترف بظهور نظريته إلاّ أنّه اصطدم بإشكالية القياس، وقد انتقص ذلك من الاستيعاب الشامل للمفهوم كما أنه أضعف من فُرص تطبيقه واستغلاله من قبل منظمات الأعمال. ومن ثمّ كان ولا يزال التحدي الأكبر بالنسبة للأكاديميين والمهنيين على السواء حاضراً في فهم كيفية قياسه وإدارته، خاصة وأنّ قدرة المنظمات على بناء الميزة التنافسية مُرتبطة بقدرتها على تحقيق ذلك، أي مُرتبطة بالقياس والإدارة<sup>2</sup>.

### ثانياً ➤ أهمية قياس رأس المال الفكري

إنّ تعريف الأصول الفكرية كما ووصفاً ليس في الحقيقة هو الهدف بحدّ ذاته ولكن المقصد هو ما سيُنتج تبعاً للنتائج التي تُخرجها عملية القياس، وفي هذا الشأن يُؤكّد ستوارت أنّ المقاييس مهمّة لأنّ الأفراد يستخدمونها لإسباغ معنى ومنطق على ما يُشاهدونه، فهي تصف الشيء هل هو كبير، سريع، قويّ، جيّد صحي<sup>3</sup>.... وكذلك الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال، فعلى أساس الحكم على نتائج قياس رأس المال الفكري تتصرّف المنظمة اتّجاه ما هو مطلوب عمله. ويأتي رأي المفرجي وصالح للتأكيد على أنّ قياس الظاهرة الإدارية أمرٌ ضروري ومهمّ في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع في اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة لهم وفي الوقت اللازم<sup>4</sup>، وهذا يعكس بوضوح أهمية قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.

إنّ للقياس غايات تختلف من منظمة لأخرى، ومن سياق لآخر فهناك من يراه حاجة إدارية تخصّ المنظمة محلّ القياس وهناك من يراه حاجة اجتماعية واقتصادية لا تهمّ المنظمة وحدها بل تتعدّها لمختلف الفاعلين في بيئتها، لكن الحقيقة المؤكّدة بشأن قياس رأس المال الفكري هي أنه يُعدّ القاعدة الأساسية للإدارة الفعّالة، وهما وجهان لعملة واحدة كما تذكر Roos وزملاؤها<sup>5</sup>، وكثيراً ما استشهد الباحثون بهذه العبارة "ما يُمكنك قياسه، يُمكنك إدارته، وما تُريد إدارته، يجب عليك قياسه"، وينصح Kaplan - مبتكر بطاقة الأداء المتوازن - مع زميله Nortan منظمات الأعمال باستخدام القياسات ليس من أجل القياس في حدّ ذاته بل كأساس لإطار تنظيمي مُتواصل، لأنّ القياس يُتيح فرصة للتحليل وهذا بدوره يُتيح لمديري الأعمال

<sup>1</sup>- Schiuma Giovanni, "Strategies for Assessing Organisational Knowledge Assets, in Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital", Managing Intellectual Capital (Lytras, Miltiadis D), Idea Group Inc (IGI), 2009 , p28.

<sup>2</sup>- Schiuma Giovanni, "Strategies for Assessing Organisational Knowledge Assets, in Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital", Ibid, p27.

<sup>3</sup>- ستوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص451.

<sup>4</sup>- المفرجي حرحوش عادل و صالح أحمد علي، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>5</sup>- Yakhlef Ali, Mörling Miriam Salzer, "The Intellectual Capital: Managing by Measure", Paper submitted to the Critical Perspective on Accounting Conference, April 22nd-April 24th, 1999, City University of New York, p23.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الحكم على أفعالهم وتحسين قراراتهم<sup>1</sup>. ويتخرّج من كلّ هذا أنّ الإدارة الفعّالة للمنظمة هي الهدف الأسمى لقياس رأس المال الفكري. هذا، وقد تتحقّق تحت هذه المظلة غايات عديدة نذكر منها ما يلي:

- التحكّم في ديناميكيات خلق القيمة: إنّ التقدير الصحيح للأصول الفكرية يعكس فهماً لمعطيات خلق القيمة الاقتصادية، وهذا يُعتبر مدخلاً للإدارة الاستراتيجية بكلّ مراحلها خصوصاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنّ نتائج القياس حول ما تحتويه المنظمة من أصول ورأس مال فكري تؤشّر إلى الوضعية الاستراتيجية للمنظمة، نقاط القوّة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وعلى أساس هذا التحليل يتمّ وضع أو تحديد الخيارات الاستراتيجية لها.
- الإفصاح الخارجي عن نتائج قياس رأس المال الفكري<sup>2</sup>، فالمنظمات تنشر التقارير التي توصّلت إليها بشأن قياس رأس المال الفكري بدافع البحث عن السُّمعة الجيدة لدى زبائنها أو لدى المستثمرين الحاليين والمحتملين، وإذا ما كانت مُخرجات القياس إيجابية فهي تقوّي مكانتها التنافسية، وقد ترفع من قيمة أسهمها أيضاً.
- عندما يتمّ قياس رأس المال الفكري فإنه يُعطي قراءة واضحة عن كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصّصة له، وهذا في حدّ ذاته يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة<sup>3</sup>.
- إنّ قياس رأس المال الفكري مهمّ جداً لإدراك تنافسية المنظمة بالمقارنة مع بقية المنظمات في بيئة الأعمال، كما أنّ القياس ضروري لإدارة المنظمة لخلق استراتيجيات تدعم تحقيق الميزة التنافسية<sup>4</sup>.
- إنّ قياس رأس المال الفكري يُعطي تصوراً كافياً عن العوامل غير الملموسة الحاسمة في خلق القيمة والثروة للمنظمة، وهذا يُرشد متخذ القرار فيما يخص كيفية الاستثمار في هذا النوع من الأصول لتعزيز عوائده.
- تستخدم نتائج قياس رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال كمؤشّرات لاقتصاديات المعرفة لتلك الدول التي تنشط فيها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ستيفارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 452.

<sup>2</sup> - Roos Goran at al, "Managing Intellectual Capital in Practice", Routledge, USA, 2007, p227.

<sup>3</sup> - Skyrme, J. D., "Measuring intellectual capital: A plethora of methods", 2003, Available at [Http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.html](http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.html). Date accessible: 11/09/2013.

<sup>4</sup> - Bratianu Constantin, "A New Perspective of the Intellectual Capital Dynamics in Organizations" in **Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives** (Vallejo-Alonso, Belen, Arturo Rodriguez-Castellanos, Gerardo Arregui-Ayastuy), IGI Global, 2010, p07.

<sup>5</sup> - Van den Berg, H., "Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation", the sixth World congress on the management of intellectual capital, McMaster University, Hamilton, Canada, 2003 p07.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

### ثالثاً ➤ العوامل المؤثرة في عملية قياس رأس المال الفكري

لقد عُنيَت عدّة أبحاث بجانب آخر متصل بموضوع قياس رأس المال الفكري ألا هو دراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية القياس. ولقد صنفت تلك الأبحاث تلك العوامل على ضربين، عوامل ذات تأثير إيجابي تُساعد في الحصول على مُخرجات ونتائج دقيقة تؤثر بدورها على نجاح إدارة رأس المال الفكري وعوامل ذات تأثير سلبي تحدّ من فعالية القياس وتُضعف دقة النتائج، بما قد يكون له تبعات سلبية على إدارة رأس المال الفكري.

هذا، وتختلف تلك العوامل في طبيعتها ومن حيث تأثيرها على عملية قياس رأس المال الفكري فبعضها يؤثر على الهدف من القياس، وبعضها الآخر يؤثر على اختيار طرق القياس، ومنها ما يؤثر على المعلومات التي يتمّ جمعها في سياق عملية القياس، وقد تؤثر حتى على الأشخاص المسؤولين عن عملية القياس. ومن بين تلك العوامل نجد ما هو مُرتبط بخصائص المنظمة وسمات بيئتها، ومنها ما تعلق بالأسلوب الإداري فيها، ومنها ما هو مُرتبط بمدى إدراك واستيعاب مفهوم رأس المال الفكري، لقياسه وإدارته. وقد تختصر جملةً من أهمّ العوامل التي المؤثرة على عملية قياس رأس المال الفكري في الجدول الموالي.

### الجدول رقم (01-03): العوامل المؤثرة في عملية قياس رأس المال الفكري

خصائص عامة	خصائص تتعلق بإدارة المنظمة	مدى إدراك إدارة المنظمة لرأس المال الفكري
حجم المنظمة، الموقع، الشّكل القانوني، القطاع الذي تعمل فيه، استراتيجية المنظمة، عُمر المنظمة، مستوى النمو للمنظمة نتائج الأداء المالي.	الأسلوب الإداري. الثقافة والمناخ التنظيمي. اتجاهات العاملين. مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات تبني نظم إدارة المعرفة.	إدراك رأس المال الفكري وخصائصه. إدراك أهميته بالنسبة للمنظمة. الوعي بأهمية قياسه وإدارته.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على

Uziene Lina, Stankute Evelina, **Factors Influencing Intellectual Capital Measurement Practices**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol21, No 03, 2015, p355.

### المطلب الثاني: إشكالية قياس رأس المال الفكري

على الرّغم من اتّفاق الباحثين حول الأهمية البالغة لرأس المال الفكري واعتباره المفتاح الأساسي المحدّد للقيمة في عالم الأعمال إلا أنّ قياسه وتقييمه كان أكبر تحدّي واجهه التنظير والتطبيق على السّواء ومن أشهر ما كتب توماس ستيوارت في كتابه "أنّ رأس المال الفكري شيء لا يمكنك رؤيته أو لمسّه إلا أنّه يجعلك غنياً"<sup>1</sup>، وهذا يعني أنّه من الصّعوبة بمكان إيجاده، ومن الصّعوبة بمكان تقييمه وقياسه، ومردّد هذه الإشكاليّة هو صعوبة القياس المباشر وغير المباشر لمفهوم رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> - ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 451.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

لقد عانى الفكر الإداري على غرار الفكر الإنساني عموماً من إشكالية القياس المباشر وغير المباشر للظواهر غير الحسّية، وكثيراً ما استعاض العلماء عن القياس المباشر للظواهر غير الحسّية أو غير المادّية بالقياس غير المباشر كالأستدلال بالسلوك الظاهر على تلك الظواهر<sup>1</sup>. ولقد كان الحال كذلك بالنسبة لمفهوم رأس المال الفكري، فالقياس المباشر لذلك المفهوم أمرٌ صعب إن لم يكن مستحيلاً حاله كغيره من الظواهر غير الحسّية، فلحد الساعة لم يُكتشف مقياس مباشر يقيس المفهوم ويُعرّفه خصوصاً التقدير الكمي له على العكس مثلاً بالنسبة للأصول المالية والمادّية التي يمكن جردها وتقييمها بالاستعانة بالدفاتر والسجلات. والظواهر على نماذج قياس رأس المال الفكري الكثيرة أمّا تستخدم مؤشرات كميّة ووصفية للدلالة على المفهوم، كالأستدلال بالنتائج المالية للمنظمة التي لم تُفسرها الأصول المادّية، فبالضرورة الأصول الفكرية تُفسرها.

إنّ إشكالية القياس بالنسبة لرأس المال الفكري تولدت من المفهوم في حدّ ذاته كون عملية القياس تتعامل مع طبيعة جديدة للأصول وهي أمّا غير ملموسة أو غير مرئية، وهي لا تظهر في الدفاتر المحاسبية لأغلب المنظمات، وهنا مكن الإشكال. فالطرائق المحاسبية التقليدية تقيس الحقائق المادّية الملموسة (الكميّة والتقدّية)، ولا تقيس الحقائق الأثرية غير الملموسة التي يتكوّن منها رأس المال الفكري، فضلاً عن أمّا تعكس معاملات في الماضي من تسجيل للتدفّقات التقديّة الداخليّة والخارجيّة وتحليلها، بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الحاضر والمستقبل<sup>2</sup>، وقد جاء في تقرير OECD الصادر سنة 1996 "أنّ التحدّيات الأساسيّة التي تنطوي عليها المعالجة المحاسبية المتماثلة لموجودات المعرفة ورأس المال غير المادّي غالباً ما تُعزى لخواص مُعيّنة مُتجسّدة في المعرفة البشرية وهي: غير مادّية، غير قابلة للامتلاك، غير قابلة للقياس المباشر وغير مُتوافقة مع الأعراف والمؤسّسات التي تقود التداولات اليوميّة بالتقارير والمحاسبة المالية<sup>3</sup>.

ومما يُستدلّ به في هذا السّياق استمرار محاولات قياس رأس المال الفكري ضمن قوانين المحاسبة التقليديّة، فالموجودات المعرفيّة لا تُؤخذ إلّا في حالات مُحدّدة كبراءة الاختراع والملكيّة الفكرية، بينما نجد على سبيل المثال الموارد البشرية-والتي هي من الموارد المعرفيّة- كانت تُخلّل على أمّا أصلٌ ملموس بخلاف الأصول المعرفيّة الأخرى مثل العلاقات، القيم الثقافيّة والاجتماعيّة، روتين العمل ومُختلف الممارسات داخل المنظمة فطبيعتها غير الملموسة جعلت من الصّعب جداً تعريفها بخصائص مُحدّدة وبالتالي من الصّعب جداً تقييمها بدقّة. ويرى عطية أنّ إخفاق مهنة المحاسبة في الإفصاح عن رأس المال المعرفي ليس مُجرّد مُشكلة نظرية، بل أصبح يكلف المستثمرين أموالاً طائلة، فتقدير قيمة الأصول غير المادّية بصفرٍ يقود إلى حدوث تشوّهات في

<sup>1</sup> - محمد علي جمعة، "موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية: الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية"، مرجع سبق ذكره، ص 479.

<sup>2</sup> - ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> - "The knowledge-Based Economy", OECD, 1996, p43.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

تخصيص الموارد، علاوة على تأثيرها على اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

وعليه فقد دعا جُلُّ من كتَّب في قياس رأس مال الفكري إلى ضرورة وجود مقاييس جديدة تُلائم العصر الجديد، وبدى أنّ مهنة المحاسبة تحتاج إلى معايير جديدة لقياس مقدار الانتفاع بالموجودات غير الملموسة واستغلالها، ولا بدّ لهذه المعايير أن تكون دقيقة وكافية لتُعطي الشّعور بالثقة في مصداقية واعتمادية تقييمات الأصول غير الملموسة، ويؤكد Sveiby الذي يُعدُّ أبرز المهتمين بموضوع قياس رأس المال الفكري على هذه النقطة بالقول: " إذا قمنا بقياس الجديد باستخدام أدوات قديمة، فلن نتمكن من رؤية الجديد"<sup>2</sup>.

إنّ ما يبرّر اخفاق مهنة المحاسبة في قياس رأس المال الفكري هو عجز المبادئ المحاسبية التقليدية في معالجة مُعطيات هذا النوع من الأصول الجديدة مُقارنة بنجاحها في معالجة الأصول المادّية، ويرجع سبب ذلك إلى اختلاف الهدف المعني بالقياس، أي الاختلاف بين الأصول الملموسة والتي يمكن تمثيلها بالسلعة وبين الأصول غير الملموسة والتي يمكن تمثيلها بالمعرفة، ولتتميز بينهما نستعين بالجدول التالي.

### الجدول رقم (01-04): أوجه الاختلاف بين السلعة والمعرفة

البيانات	السلعة	المعرفة
الخصائص	- منظورة. - قابلة للقياس. - الندرة. - تناقص العوائد. - متلاشية.	- غير منظورة، أثرية. - غير محدّدة، غير قابلة للقياس. - الوفرة. - تزايد العوائد أو الرافعة. - مُتولّدة ذاتياً (self-generating)
القيمة	- قيمة الاستعمال. - قيمة التبادل.	- قيمة تبادل عند الاستعمال.
الأفراد	- الأفراد البدويّون.	- عمّال ومهنيو المعرفة.
المقاييس	- المقاييس الإنتاجية التقليدية.	- مقاييس إنتاجية العمل المعرفي.
طرق القياس	- المحاسبة التقليدية. - المؤشرات المالية.	- (قيد التطوير)
نمط الندرة	- في الموارد.	- في الانتباه والتركيز.
الضعف والقوة	- دورة تقادم (ضعف).	- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة).
النمو	- خطّي.	- أسّي.

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 395-396.

<sup>1</sup> - عطية هاني محيي الدين، "قياسات رأس المال المعرفي: قطاع المكتبات نموذجاً"، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد 14، العدد 27، 2007، ص 171.

<sup>2</sup> - Sveiby Kark Erik, "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resource Costing & Accounting, 1997, p74.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

وبالإضافة إلى ضَعْف المحاسبة التقليدية في قياس رأس المال الفكري يمكن القول أنّ هناك جدليّة أخرى تُعزّز إشكالية القياس بالنسبة للمفهوم ألا وهي ماهية الهدف الذي يجب إخضاعه للقياس والتقييم لأنّه وكما أشرنا سابقاً معظم الأبحاث في هذا المجال اعتمدت الاستدلال لقياس رأس المال الفكري بحيث استعانت بالنتائج التي تُحقّقها المنظّمات لتقدير قيمته، أي قياس نتائج العمل المعرفي ومُخرجاته وليس قياس الأصل المعرفي أو رأس المال المعرفي، وفي هذا وجهة نظر.

بالنسبة لاصطلاح "أصل" المقصود به هو المورد، وميزته أنّه أولاً يُسيطر عليه المشروع نتيجة لأحداث سابقة، وثانياً من المتوقع أن تتدفّق منه منافع اقتصادية مُستقبلية إلى المنظّمة<sup>1</sup>، فإذا قلنا أصل معرفي فالمفروض أنّه أصل أو رأس مال تملكه المنظّمة لتستثمر فيه بشكلٍ من الأشكال وتحوّله إلى عوائد، وبالتالي إذا قلنا قياس الأصل المعرفي فيجب أن نقيس الأصل المعرفي قبل تحوّله إلى نتائج وعوائد، أي المعارف التي تملكها المنظّمة والتي يمكن أن تستغلّها في تحقيق عوائد.

هذا، ولئن اتفق الكلُّ على أنّ رأس المال الفكري في حقيقته هو أيُّ معرفة تُدرُّ قيمة أو ثروة، فإنّ بعض الباحثين أشار إلى ضرورة التمييز بين رأس المال الفكري الذي يُمثّل معرفة الشركة كرصيد (Stock) أي النّظر للمعرفة كشيءٍ ضامن ملكية المنظّمة يمكن الحصول عليه ونقله وخزونه، وبين معرفة المنظّمة كتدفّق (Flow) وهو ما يتمثّل في العمل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تضمن سيرورة المعرفة داخل المنظّمة، الأمر الذي ينتج رأس المال المعرفي ويحقّق التراكم فيه<sup>2</sup>، وبالتالي فالقاعدة هي أن رأس المال الفكري هو الرّصيد المعرفي للمنظّمة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، ونظرة المحاسبين هي أنّهم يهتمّون بالرّصيد حيث أنّ الأصل (Asset) هو الذي يتوقّع الحصول منه على مكاسب مُعيّنة، إذن فما يجب أن يخضع للقياس هو الأصل. لكن في المقابل نجد أنّ ما يعني الإدارة أو ما يهتمّها هو التدفّق أو العمليّة التي يتمّ من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة الاقتصادية، أي النتائج.

وفي سياق ذي صلة نجد أنّ الدليل التوجيهي Meritum -والذي تمّ تطويره بغرض قياس رأس المال الفكري- قد ميّز بين منظورين لرأس المال الفكري وذلك تبعاً لتغير طبيعة المفهوم بين الثّبات والحركية، وهما على التوالي منظور الموارد غير الملموسة (Intangible Resources) ومنظور الأنشطة غير الملموسة (Intangible Activities)<sup>3</sup>، وهي تتطابق مع المقاربة التي قدّمها نجم عبود نجم "رصيد المعرفة-تدفّق المعرفة". ويُراد هنا بالموارد غير الملموسة المخزون أو القيمة الحالية لأيّة مادّة غير ملموسة في لحظة معيّنة من الزمن، ويندرج تحت هذه الفئة مثلاً كفاءات العاملين (رأس المال البشري)، وحقوق الملكية الفكرية (رأس المال الهيكلي)، ورضا العملاء أو الاتّفاقات مع الموردين (رأس المال العلاقات). وهي تعكس الجزء الثّابت من

<sup>1</sup>- Skyrme, J. D., "Measuring intellectual capital: A plethora of methods", Ibid.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يُقاس"، مرجع سبق ذكره، ص188.

<sup>3</sup>- "Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles", Project Meritum, January 2002, p11- 12.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري.

أما الأنشطة غير الملموسة فتتمثل الجزء الديناميكي من مفهوم رأس المال الفكري، وهي تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف: (أ) التطوير الداخلي أو الحصول على موارد غير ملموسة جديدة (ب) زيادة قيمة الموارد غير الملموسة الموجودة حالياً بالإضافة إلى تقييم ورصد نتائج النشاطين (أ) و(ب). وينضوي تحت فئة الأنشطة غير الملموسة مثلاً أنشطة التدريب (لتطوير رأس المال البشري وتحسين مهاراته) أنشطة البحث والتطوير (لتحسين القدرات التكنولوجية في رأس المال الهيكلي)، أنشطة التسويق (لجذب ولاء العملاء وتحسين علاقاتهم مع المنظمة كجزء من رأس المال العلاقات).

وبالتالي نجد أنّ هذا التمييز يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم وقياس رأس المال الفكري فالمنظمة قد تتمكن من قياس جزء من الموارد غير الملموسة أو الرصيد المعرفي الذي تحتويه لكن من الصعوبة بمكان قياس الأنشطة غير الملموسة أو تدقق المعرفة بسبب الديناميكية والحركية التي تتميز بها. غير أنه وبالعودة إلى النماذج المعتمدة لقياس رأس المال الفكري نجد أنّ منها ما تقيس المفهوم من خلال مخرجاته ونتائج الأنشطة غير الملموسة كما هو الحال بالنسبة لمقياس القيمة السوقية مُقابل القيمة الدفترية، فمن خلاله تُستخدم القيمة السوقية التي تحددها أسعار أسهم المنظمة في سوق الأوراق المالية، والقيمة الدفترية التي تحددها القيمة المالية لأصولها المادية، والفرق بينهما يُساوي مقدار رأس المال الفكري، وهو تقدير ضمني للموارد غير المادية التي تُسهم في نجاح وفي زيادة قيمتها في أسواق المال. وفي هذا السياق يرى عطية أنه يجب أن يقتصر القياس على قياس الأصول المعرفية فقط، أي على الموارد غير الملموسة فقط، وليس على أداء ونتائج العمل المعرفي<sup>1</sup>. في حين يخالفه **Bontis** في أطروحته- التي عُدت أول أطروحة دكتوراه في موضوع رأس المال الفكري- بالقول: "أنّ أيّ نظير للمعرفة لا بدّ يأخذ بعين الاعتبار المعرفة كـرصيد والمعرفة كتدقيق"<sup>2</sup>.

إنّ ما يمكن الإدلاء به بخصوص هذه الجدلية هو أنّ المعرفة كـرصيد يصعب الحكم على فعاليتها تماماً ذلك أن المعارف تتغير عبر الزمن، فمخاطر زوالها أو سرقتها أو اندثارها بالمعرفة الجديدة كبيرة، وبالتالي لن تستطيع المنظمة ضبط الرصيد المعرفي بتاريخ معيّن وقياسه. هذا من جهة، ومن ناحية أخرى فرصيد المعرفة وتدقيق المعرفة مُتكاملان في الأداء، لأن الأفراد العاملين في المنظمة مثلاً يستخدمون معارفهم لتقديم ابتكارات جديدة وهي في حدّ ذاتها معارف جديدة تُحقّق القيمة للمنظمة، وهذه المعارف الجديدة بدورها تدقيق وتراكم مُشكّلة رصيماً أو مخزوناً معرفياً.... وهكذا، والخلاصة أنّه لا نستطيع الفصل بين الاثنين. والمهمّ في كلّ ذلك أنّ هناك جهوداً ومحاولات للقياس وإن لم تكتمل، فهذا **Lev Baroukh** في حوار له مع

<sup>1</sup> - عطية هاني محي الدين، "قياسات رأس المال المعرفي: قطاع المكتبات نموذجاً"، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>2</sup> - Bontis, Nick, "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance", Ibid, p24.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

Bernhut سنة 2001 يقول " إنّ حقيقة وجود عوائق وتحديات تواجه عملية قياس رأس المال الفكري ينبغي أن لا نتخذها كحجّة أو ذريعة لإهمال الأمر وعدم الحرص على عملية القياس"<sup>1</sup>.

ولاستيعاب أكثر فإن في الوُسع تلخيص التحديات أو الصّعوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري ضمن صنفين هما: صعوبات عامّة كعدم توافر الأسس العلمية للقياس (الموضوعية، والصدق والثبات) \*، وصعوبات خاصّة برأس المال الفكري أو المعرفي ومنها<sup>2</sup>:

➤ **طبيعة المعرفة**، أو الطّبيعة المتميّزة في كونها أثريّة غير ملموسة، وبالتالي يصعب حصرها في مكان وتقييمها.

➤ **القيمة في الاستخدام**: إنّ قيمة المعرفة هي دالّة الطّلب عليها من داخل المنظّمة ومن خارجها لهذا فإن الصّعوبة تتعلّق بتوليد الطّلب على المعرفة، وهي مُشكلة حقيقية أكثر صعوبة من توليد الطّلب على السلع المادّية.

➤ **مُشكلة كم قيمة المعرفة؟**: إنّ المعرفة في الكثير من الحالات هي معرفة ذاتية وخاصّة، تكون قيمتها عالية إذا ما اشترك صاحب المعرفة في فريق مُتجانس، لكن معرفته لا تحقّق أيّ قيمة إذا اشترك صاحب المعرفة في فريق غير متجانس وكان غير مهتم بالعمل معه، وهذا ما ينطبق على المحاضرة أو جلسة عصف ذهني لتطوير مُنتجات جديدة مثلاً.

➤ **مُشكلة المعرفة الرديئة**، كما تكون الأشياء رديئة ومزيّفة فإنّ المعرفة كذلك تكون، بل وبدرجة أكبر ومن دلالة ذلك تقادّم المعرفة بسرعة دون الانتباه إلى أنّها أصبحت خارج الاستخدام أو التأثير الإيجابي.

➤ **مُشكلة ماذا نقيس في المعرفة؟**: الواقع أن هذه المشكلة تقع في جوهر عملية قياس العمل المعرفي فالمعرفة بحدّ ذاتها قد لا تكون ذات أهميّة بالنسبة للمنظّمة الصّناعية ما لم تنعكس على عملياتها وتكنولوجياها، ومنتجاتها وخدماتها. ولكن في المنظّمات الاستشارية فإن المعرفة بحدّ ذاتها مهمّة في إنشاء قاعدة المعرفة من أجل نطاق واسع من الاستشارات والخدمات التي تقدّمها.

ولللخروج من تلك الإشكاليات والصّعوبات وضعت الكاتبة (Lynn 1998) بعض العوامل وأوصت بضرورة توفّرها في طريقة قياس رأس المال الفكري للخروج بنموذج مقبول إلى حدّ ما، وهذه العوامل هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- Wall Anthony, Kirk Robert, Martin Garay, "Intellectual Capital Measuring the immeasurable" Elsevier, 2003, p54.

\* الموضوعية تعني بها عدم تأثر وسيلة القياس بالعوامل الذاتية والشخصية، الصدق يقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضعت لقياسه، الثبات يقصد به أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبياً عن تكرار استخدامها.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 402-404.

<sup>3</sup>- Wall Anthony et al, "Intellectual Capital Measuring the immeasurable", Ibid, p55-56.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- المرونة الكافية لضمان قبوله وتكليفه مع مختلف أنواع المنظّمات وهياكلها وثقافتها.
- توفير مقاييس مُتعدّدة من أجل تتبّع النّمو والإبداع وكذلك نقل المعرفة بطريقة ديناميكية.
- الاعتماد على المعلومات المتاحة حالياً أو على الأقلّ يمكن الحصول عليها بأقلّ تكلفة وجهد.
- استخدام مقاييس قابلة للفهم ووثيقة الصّلة باحتياجات المنظّمة وأهدافها.
- توفير مقاييس مُرتبطة بالمقاييس التقليديّة للعوائد المالية.
- ضمان مشاركة كلّ أعضاء المنظّمة في بناء مقاييس لرأس المال الفكري بداية من الإدارة العليا لضمان الالتزام.

ويضيف باحثون آخرون في الشّأن ذاته أنّ أيّ مقياس لرأس المال الفكري لا بدّ أن يتكوّن من معلومات يمكن الوصول إليها، وأن تكون المعلومات بسيطةً من النّاحية المفاهيميّة، وأن تكون وثيقة الصّلة وموثوق بها، وفوق كلّ ذلك أن تكون مقاييس ديناميكية، أي أنّ المقياس الذي تعتمده المنظّمة لقياس رأس المال الفكري ينبغي أن يكون مرناً ومُمكن تعديله أو تحسينه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

إنّ الملفت للنّظر فيما يخصّ قياس رأس المال الفكري هو العدد الكبير من نماذج القياس التي أوجدها باحثون كُثُر في بيئات مُختلفة وبتباين في طبيعة المقاييس بين ما هو وصفي وما هو كمي. غير أنه وعلى الرّغم من ذلك فإنّ هذا المجال لا يزال يمثّل الشّغل الشّاغل للباحثين والمنظرين ومنظّمات الأعمال والجامعات والمؤتمرات. وقد نشير في هذا الصّدّد إلى وجوب الإقرار بحقيقة أن منظّمات الأعمال الاسكندنافية كانت رائدة إلى الاهتمام بقياس الأصول الفكرية والإفصاح عنها في تقاريرها المالية وذلك من نهاية الثّمانينات وبداية التسعينات، وقد كان لذلك بالغ الأثر في تطوّر مجال القياس بالنّسبة لمفهوم رأس المال الفكري.

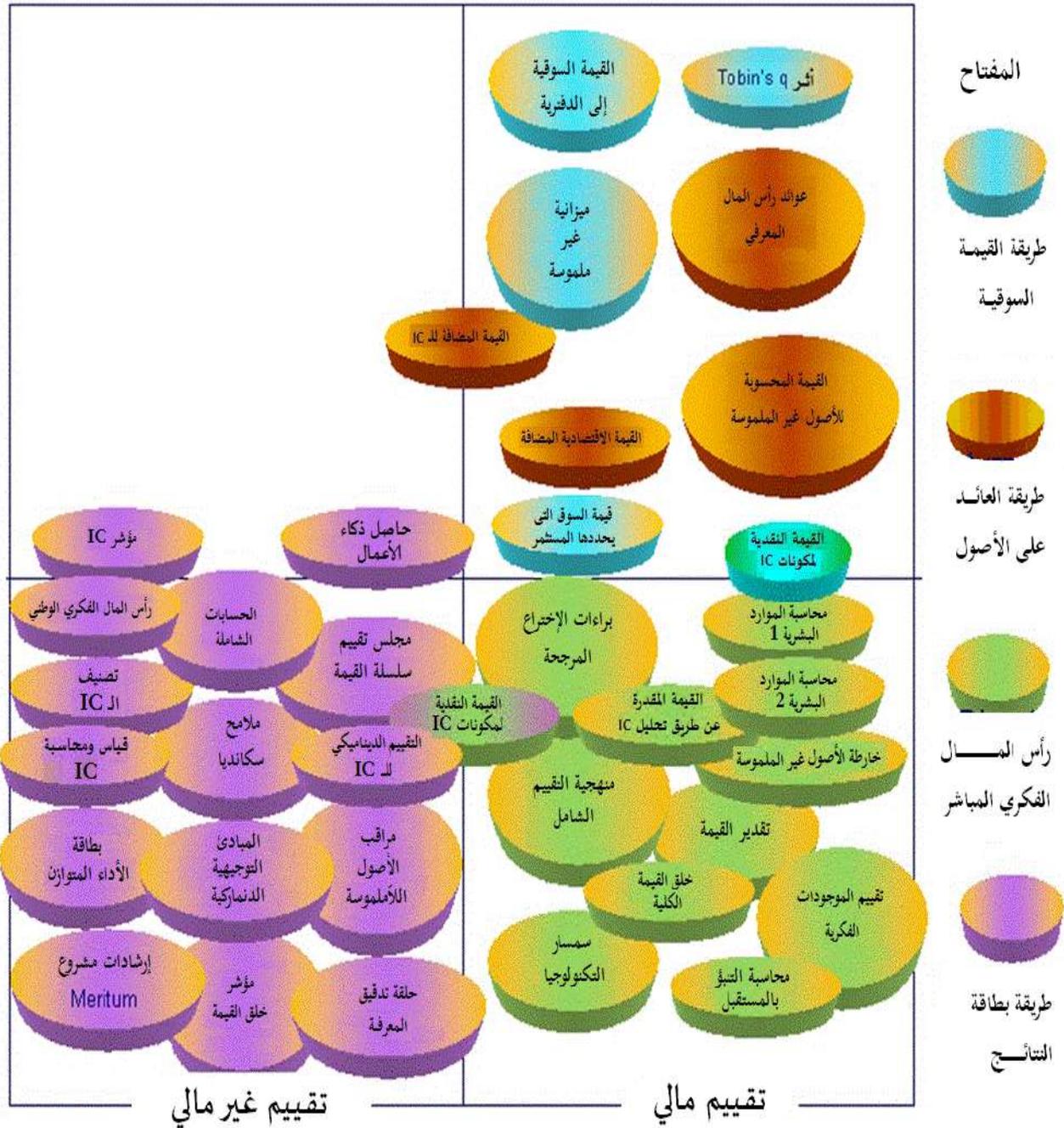
ولعلّ أبرز الفاعلين فيه كان **Sveiby** الذي اهتمّ بتطوّر مقاييس رأس المال الفكري بتخصيص أكثر من خلال مقاله بعنوان "Methods for Measuring intangible Assets"<sup>2</sup> والتي خضعت لتحديثات دوريّة منذ 2001 وذلك بحسب ما يجيّد من مقاييس للمفهوم - وآخر تحديث توقّر للباحثة كان في سنة 2010، والذي أحصى فيه ما يقارب الأربعين (40) طريقة أو مقياساً للأصول غير الملموسة-. قام **Sveiby** بتصنيف طرق القياس في شكل مصفوفة ترتكز على بُعدين: الأوّل أبرز من خلاله مستوى القياس، وينقسم إلى المستوى التنظيمي ومستوى المكوّنات. والبُعد الثّاني أظهر من خلاله القياس الكمي أو المالي للمفهوم، وينقسم إلى تقييم مالي وتقييم غير مالي. تماماً كما موضح في الشّكل أدناه.

<sup>1</sup> - Ibid.

<sup>2</sup> - Sveiby Karl-Erik, "Methods for Measuring Intangible Assets", 2001, updated 27 April 2010, p05. Available at [www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf](http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf). Date accessible: 01/05/2013.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الشكل رقم (01-03): شكل يوضح طرق قياس الأصول غير الملموسة



**Source:** Sveiby Karl-Erik, Methods for Measuring Intangible Assets, 2001, updated 27 April 2010 p05. Available at: [www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf](http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf).

هذا، والملاحظ من الشكل أنّ بعض المقاييس تقع تحت مسمى رأس المال الفكري وبعضها يقع تحت مسمى الأصول المعرفية، وبعضها الآخر تحت مسمى الأصول غير الملموسة. وزيادة على ذلك فإنّ ما يُمكن الانتباه إليه هو أنّها تباينت بين مقاييس مالية وأخرى غير مالية (وصفية وكمية)، بالإضافة إلى أنّ بعضها سُمي نسبة إلى منظمات أعمال اختبر فيها القياس، وبعضها نُسب لدول طوّرت على مستوى وزاراتها وبعضها نُسب إلى أفراد أكاديميين، وبعضها سُمي نتيجة جهود بحثية جماعية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

والملاحظ أيضاً - كما تمت الإشارة إليه سابقاً - هو كثرة الطرق والنماذج لقياس المفهوم. ومن الشكل ذاته نرى أن Sveiby اعتمد على أربعة مقاربات مختلفة لقياس رأس المال الفكري، تماماً كما هو واضح الجدول رقم (01-05). وتفصيلها:

### أولاً ➤ طرق القياس المباشر لرأس المال الفكري: (DIC) "Direct Intellectual Capital methods"

تهدف هذه الطرق إلى تحديد قيمة رأس المال الفكري من خلال تشخيص مكوناته بدقة، وترتكز هذه الطريقة على تحديد القيمة المالية المباشرة لكل عنصر تعتبره المنظمة ضمن الأصول غير الملموسة، حيث يتم تحديد المكونات التي تندرج ضمن هذه الأخيرة أولاً، ومن ثم يتم تقدير قيمة مالية لكل منها فرادى أو مجتمعة. ولطرق القياس المباشر مساوئ أهمها أن المنظمات تتباين في اعتبار بعض العناصر ضمن مكونات رأس المال الفكري، والسبب في ذلك راجع إلى غياب تعريف موحد لهذا الأخير.

### ثانياً ➤ طرق رسملة القيمة السوقية: (MCM) Market Capitalization Methods

وهي طرق تستند على قياس الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية لحقوق المساهمين فيها كقيمة رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة. حيث أن القيمة السوقية لأسهم المنظمة تعكس قدرتها على الاستحواذ على السوق واكتساب سمعة جيدة، وتُعزى عادة إلى قوة ما تملكه من موارد معرفية. وكغيرها من الطرق تعرضت هذه المقاربة إلى عدّة انتقادات لعل أبرزها:

- هناك منظمات لديها رأس المال الفكري له قيمة ولكن صعب قياسه وفق هذه الطريقة، ذلك أنها غير مسجلة في سوق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة؛
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن يُعزى إلى رأس المال الفكري وحده، بل يمكن إرجاعه إلى عوامل عديدة داخلية وخارجية تؤثر في هذا الفرق؛
- أن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس في احتساب القيمة السوقية للمنظمة لغرض التوصل إلى قيمة رأس المال الفكري يُثير صعوبات عديدة في وقت التذبذبات الذي يمس أسعار الأسهم.

### ثالثاً ➤ طرق العائد على الأصول: (ROA) Return on Assets methods

حسب هذه الطريقة يتم تقسيم متوسط الدخل قبل الضريبة في فترة زمنية محددة على متوسط قيمة الأصول في نفس الفترة، ثم تتم مقارنة الناتج مع متوسط العائد على الاستثمار، والناتج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق. فإذا كان الفرق (صفرًا) أو سالبًا فإن ذلك معناه أن المنظمة ليس لديها رأس مال فكري يزيد عن متوسط الصناعة، وتبعاً لذلك تكون قيمة هذا الأخير مساوية للصفر، أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجباً فعندئذٍ يمكن القول أن المنظمة لديها فائض في رأس مال فكري يزيد عن متوسط الصناعة. ويتم بعد ذلك مضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول عن متوسط الصناعة بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد، ومن ثم تقسيم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في المنظمة، وأخيراً نشتق قيمة رأس المال الفكري للمنظمة<sup>1</sup>.

### رابعاً ➤ طرق بطاقة الأداء المتوازن: (SC) Scorecard Methods

تعدُّ طرقاً غير مالية (غير نقدية) لقياس رأس المال الفكري، حيث يتمُّ التعرف على مكوّنات الأصول غير الملموسة عن طريق تحديد مؤشرات للأداء وباستخدام مقاييس وصفية تركز على تحديد خصائص رأس المال الفكري، وتستخدم استطلاع الآراء والاتجاهات منها المقاييس التالية: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لمهني المعرفة، بطاقة الأداء المتوازن.

وتجدر إلى أن هناك من صنّف المقاربات الأربعة ذاتها باعتماد بُعد آخر وهو: بُعد الطرق المالية وبُعد الطرق غير المالية<sup>2</sup>:

الطرق المالية: ويُقصد بذلك أنّ هذه الطرق تعتمد التقييم المالي لرأس المال الفكري، بمعنى آخر هي طرق كميّة تعتمد على استخدام المعايير المالية التي تعكس قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، أي تسمح بتقييم هذا الأخير من الناحية التقديرية من خلال الحصول على نتائج عددية.

وعن مزايا هذه الطرق فإنه يمكن القول عموماً أنّها: تُسفر عن قيمة عددية لرأس المال الفكري، تُظهر قيمة الأصول غير الملموسة، وتمكّن هذه الطرق من المقارنة بين المنظّمات من نفس الصناعة، وهي مُفيدة في حالات الاندماج وتقييمات الشراء من أجل الاستحواذ.

وأما عن عُيوبها فقد يكون تحديد قيمة الموجودات إلى كميّة محدّد بطريقة سطحية. كما أنه يصعب في الكثير من الأحيان تحديد وقياس عناصر مُختلفة من رأس المال الفكري.

الطرق غير المالية: أو كما يُصطلح عليها أيضاً التماذج الوصفية، هدفها الأساسي توضيح العلاقة بين الأنشطة الحالية للمنظمة والقدرة على توليد العوائد في المستقبل. وتقدّم هذه الطرق رؤية كلبية للاستراتيجية على المدى الطويل، ممّا يقلّل من عدم اليقين في عملية صنع القرار، ويمكن إجمالها في مقارنة الأداء المتوازن.

وعن مزاياها ففي الوُسع القول أنّها تقدّم صورة عامّة عن الوضع في المنظمة، وتُكمّل عادة الخطط المالية كما أنّها توضح كيف أنّ الموارد غير الملموسة تولّد نتائج مالية.

وأما بخصوص العيوب التي تنطوي عليها فنعدُّ منها: تعتمد الحكم الشخصي، تتأثر بالعوامل الذاتية، هي مقاييس تعتمد على الحالة أو المنظمة التي يتمُّ تطبيقها فيها لأنّ بناءها مُتعلّق بكلّ منظمة على حدة، وعليه من الصّعب استخدام نتائج هذه القياسات للمقارنة بين منظّمات الأعمال في مجال الصناعة، وبالطبع الكثير

<sup>1</sup> - بالرفقي تيجاني، "القياس المحاسبي لرأس المال الفكري: بين النظرية والتطبيق"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظّات الأعمال العربية"، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 08.

<sup>2</sup> - Mohamed Ibrahim. A. H. "Methods of Measuring Intellectual Capital and the Efficiency of Investment It: Advantages & Disadvantages", Analytical Comparative Study Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol 03, Issue 02, 2017, p1090-1091.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

من المهنيين خصوصاً لا يفضلها لأنها لا تسفر عن نتيجة عددية دقيقة.

### الجدول رقم (01-05): جدول يوضح بعض طرق قياس رأس المال الفكري

طرق الرسملة السوقية (MCM)	الطرق المباشرة لرأس المال الفكري (DIC)
القيمة السوقية - الدفترية: Market – to – Book Value	Technology Broker
القيمة السوقية التي يحددها المستثمر: Investor Assigned Market value	نموذج براء الاختراع الموزونة باستشهاد مسجل: Citation Weighted Patents
نسبة (Tobin): (Tobin's Q)	مستكشف القيمة: The Value Explore
طرق بطاقة الأداء المتوازن (SC)	طرق العائد على الأصول (ROA)
نموذج شركة Skandia	القيمة الاقتصادية المضافة: (Economic Value Added)
نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced ScoreCard	القيمة غير الملموسة المحسوبة: (Calculated Intangible Value)
نموذج مراقب الأصول غير الملموسة Intangibe Monitor	ايرادات رأس المال المعرفي: (Knowledge Capital Earnings)

المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الأدبيات.

وفيما يلي بعض التفصيل لأهم النماذج لقياس رأس المال الفكري وأشهرها وذلك حسب المجموعات الأربعة الذي ذكرت سابقاً:

أولاً ➤ مقارنة بطاقة الأداء المتوازن: تندرج ضمنها نماذج قياس مختلفة منها على سبيل المثال:

#### نموذج Skandia:

طوّر هذا النموذج كلٌّ من **Maleone** و **Edvinsson** سنة 1997، وسمّي بهذا الاسم نسبة للمنظمة التي طوّر فيها وهي شركة التأمين السويدية **Skandia**<sup>1</sup>، وهو نموذج تقرير شامل لحالة المنظمة يقسّم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة مكونات أساسية هي: رأس المال البشري الذي يتضمّن الكفاءات، القدرات، مهارات وخبرات العاملين، ابتكارات العاملين وإبداعاتهم. رأس المال الهيكلي ويتكوّن من العمليات التنظيمية، الإجراءات، التكنولوجيا ومصادر المعلومات وحقوق الملكية الفكرية. رأس المال العميل: ويمثّل القيمة المتجسّدة في علاقات المنظمة مع العملاء، الموردين، وهيئات الصناعة ومنافذ التسويق. رأس المال التنظيمي، ويتكوّن من رأس مال الإبداع.

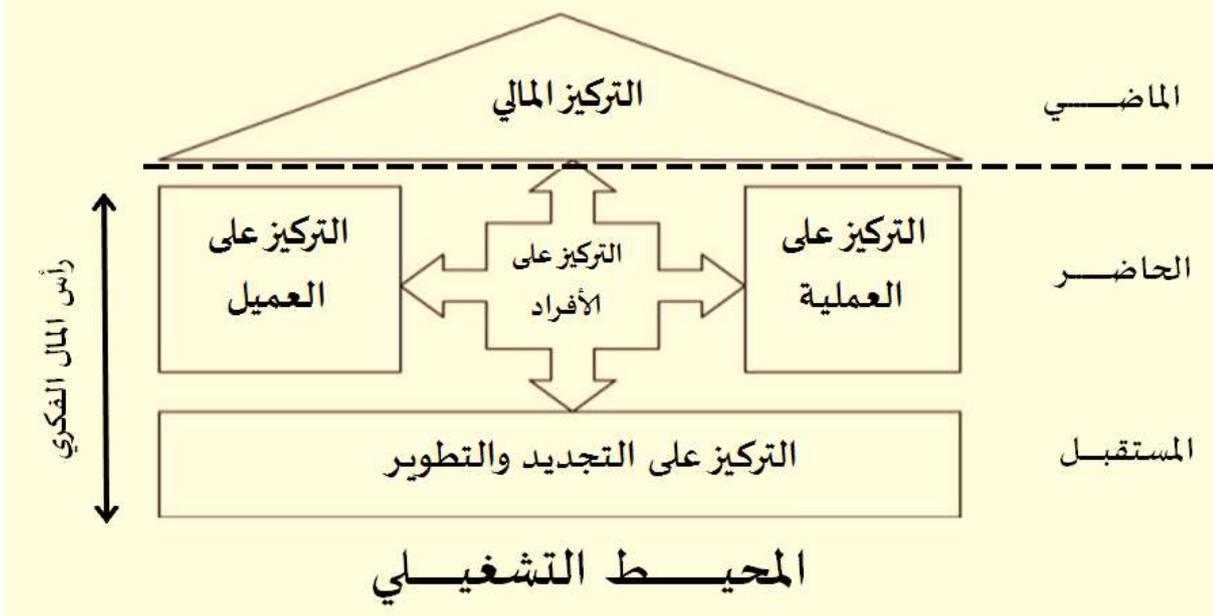
هذا، ويعتمد هذا النموذج على تحليل كلّ عنصر من عناصر رأس المال الفكري في ضوء مؤشرات عديدة تركز على عدّة أبعاد هي: التركيز على المورد البشري ويغطّي 26 مؤشراً، الأداء المالي وتتضمّن 17

<sup>1</sup>- Edvinsson, L, "Developing intellectual capital at Skandia", Long Range Planning, Vol 30, N° 03 1997 p371.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

مؤشراً، التركيز على العميل ويشمل 20 مؤشراً، التركيز على العملية ويُقاس بـ 19 مؤشراً، والتركيز على التجديد والتطوير ويغطي 35 مؤشراً. والشكل التالي يُعطي فكرة عن النموذج وبعضاً من مُعطياته.

### الشكل رقم (01-04): شكل يوضح نموذج Skandia



**Source:** Edvinsson, L, "Developing intellectual capital at Skandia", Long Range Planning, Vol 30, N° 03, 1997, p371.

### نموذج بطاقة الأداء المتوازن: (The Balanced Score Card)

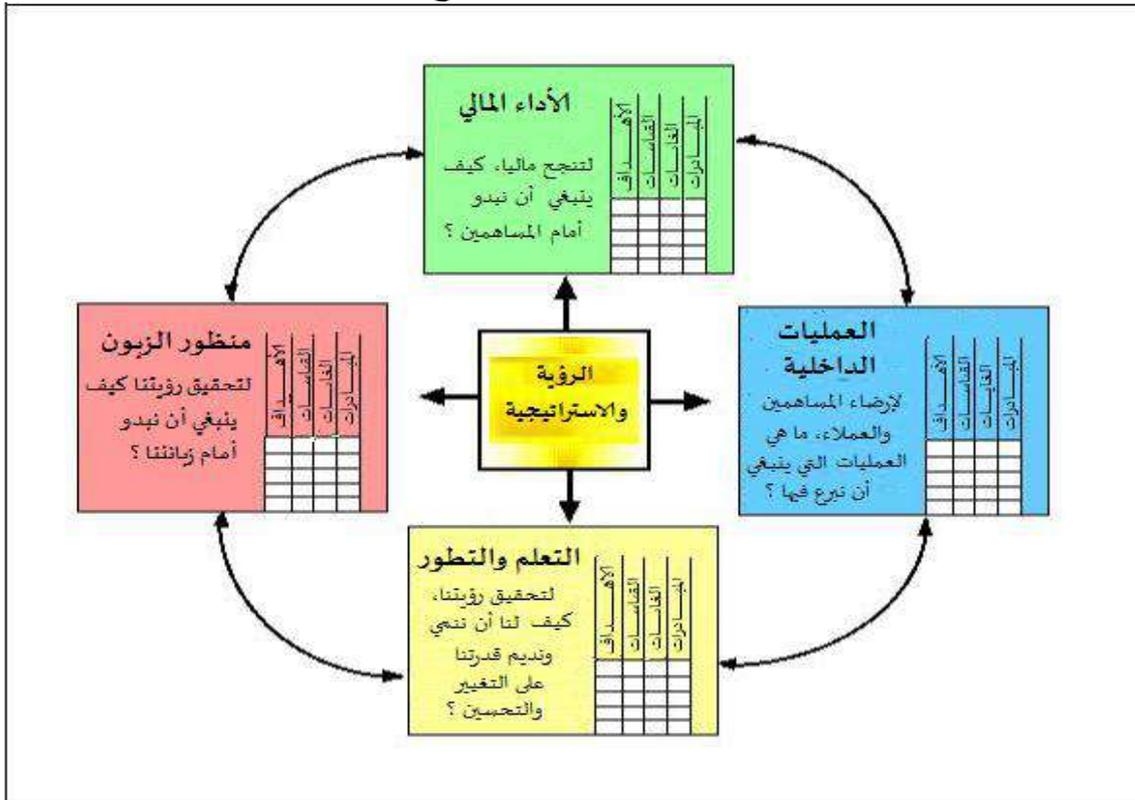
في عام 1996 اقترح كلٌّ من (Kaplan & Norton) نموذجًا لبطاقات الأداء المتوازن كأداة تُعطي رؤية مُتكاملة لقياس رأس المال الفكري. ويعتمد هذا النموذج على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية. فبالإضافة إلى المنظور المالي في قياس الأداء تستكمل بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة وجهات نظر للأداء وهي: منظور العمليات الداخلية، منظور الزبون، منظور التعلّم. إذن فهي تنص على السيطرة على الأصول غير الملموسة مع مراقبة النتائج المالية في آن واحد.

إنّ نجاح المنظمة يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها الباحثان، حيث يُعبّر الأداء المالي وفقاً لهما عن ذلك التصوّر الذي تُريد المنظمة أن تعكسه لمساهميها، أمّا منظور الزبون فيعكس الصورة التي يُريدها السوق، في حين يهتمُّ منظور العمليات التشغيلية الداخلية بالأنشطة التي الضّرورية لإرضاء العملاء والمساهمين، وأمّا منظور التعلّم والتجديد فيعكس حاجة المنظمة للابتكار والتطوير حتّى تُحقّق الفاعلية<sup>1</sup>. وهذا تماماً ما يعكسه محتوى الشكل أدناه.

<sup>1</sup> - Van den Berg Herman A, "Measurement Models in the Intellectual Capital Theory", in Joia Luiz Antonio, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities** Information Science Reference (an imprint of Idea Group Inc, Hershey, USA, 2007, p-53 54.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

الشكل رقم (01- 05): شكل يوضح بطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Van den Berg Herman A, **Measurement Models in the Intellectual Capital Theory**, in **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities** (Joia Luiz Antonio ) Information Science Reference (an imprint of Idea Group Inc, Hershey , USA, 2007, p54.

وعن أهمية هذا النموذج فمن المستساغ القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن من خلال محتواها تعدّ أداة فعالة لتقييم الأصول الفكرية مثل العمالة الماهرة والإبداع والابتكار والمنتجات عالية الجودة، لأنها توفر استراتيجية شاملة لتقييم الأنشطة المتعلقة بتوليد القيمة من خلال الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، وهذا ما يميّزها عن أشكال المحاسبة الأخرى<sup>1</sup>. لكن في نفس الوقت هناك من يعيب عليها أنّها غير قادرة على تحديد قيمة المالية للأصول الفكرية بطريقة موضوعية.

☞ نموذج مراقب الأصول غير الملموسة<sup>2</sup>: (Intangible Assets Monitor)

طُوّر هذا النموذج من قبل الباحث Sveiby في عام 1997 عندما كان يعمل مديراً مالياً في واحدة من أكبر الشركات. هذه الطريقة مبنية في الأساس على قياس ثلاثة أنواع من الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال المعرفي، والتي تنقسم إلى التركيب الداخلي (الإدارة الداخلية والإدارة القانونية والبحث

<sup>1</sup>- Mouritsen J, Larsen H. Thorsgaard, Bukh P.N, "Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard", Journal of Intellectual Capital, Vol 06, N° 01, 2005, p11.

<sup>2</sup>- Sveiby Karl-Erik, "Methods for Measuring Intangible Assets", 2001, updated 27 April 2010, p05 Available at: [www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf](http://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

والتقدّم ونُظم البرامج) والكفاءات الفردية (التعليم والخبرة)، والتركيب الخارجي (يشمل العلامات التجارية والعلاقة مع الموردين والعملاء).

ثانياً ➤ **مُقارنة القياس المباشر لرأس المال الفكري:** تشمل عدّة مقاييس منها،

➤ نموذج تكنولوجيا بروكر<sup>1</sup> **Technology Broker**

أستحدث هذا النموذج من قبل **Brooking**، وهو نموذج يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري من خلال تحليل تشخيصي. حيث يتكوّن رأس المال الفكري وفقاً لها من أربعة أنواع من الموجودات هي: موجودات السوق، الموجودات المرتكزة على المورد البشري، موجودات الملكية الفكرية، وموجودات البنى التحتية.

➤ نموذج براءة الاختراع الموزونة باستشهاد مسجّل<sup>2</sup>: **(Citation Weighted Patents)**

طُوّر هذا النموذج من طرف الباحث **Bontis** في عام 1996، وهو نموذج يُقاس رأس المال الفكري حسبه بالاعتماد على مجهودات التطوير البحث العلمي التي تصف براءات الاختراع في المنظمة مثل: عدد براءات الاختراع، كلفة الاختراع.

➤ مستكشف القيمة<sup>3</sup>: **(The Value Explorer)**

اقترحت هذه الطريقة من قبل **Andrissen** و **Tiessen** كطريقة مُحاسية لتقدير قيمة رأس المال الفكري نسبة الى الكفاءات المحورية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على تحديد القيم غير الملموسة الآتية: الموجودات والموارد، المهارات، المعرفة الضمنية، المعايير والقيم الجماعية، التقنية والمعرفة الظاهرة العمليات الأساسية وعمليات الإدارة. يخضع هذا النموذج كسابقه من المقاييس للتقديرات الذاتية في تحديد القيمة، فضلاً عن أنه يأخذ أداء المنظمة السابق في الحسبان الأمر الذي يجعله - أي النموذج - عُرضة للتأثر بالتحوّلات الأساسية التي حدثت في الفترات الماضية.

ثالثاً ➤ **مُقارنة العائد على الأصول:** وهي الأخرى تعتمد مقاييس كثيرة لعلّ أبرزها ما نحن بصدد ذكره في العرض الموالي<sup>4</sup>.

➤ القيمة الاقتصادية المضافة: **(Economic Value Added)**

ويتمّ وفقه احتساب القيمة من خلال تسوية الربح الظاهر والمعلن للمنظمة بالتفقات المرتبطة

<sup>1</sup>- Elsaïd Lamya Mohamed Ahmed, "A Perspective Framework to measure and develop an Intellectual Capital in Egyptian Universities in light of some European international experiences", International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 11, N° 02 , 2015, p248.

<sup>2</sup>- Bontis Nick, "Assessing Knowledge Assets A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", Ibid, p56.

<sup>3</sup>- Skyrme, J. D., "Measuring intellectual capital: A plethora of methods", Ibid.

<sup>4</sup>- Mohamed Ibrahim. A. H. "Methods of Measuring Intellectual Capital and the Efficiency of Investment It: Advantages & Disadvantages. Analytical Comparative Study", Ibid, p1087-1088.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

بالموجودات غير الملموسة، حيث أنّ التغيّرات التي تحصل في القيمة تعدّ مؤشراً فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجاً أم لا. لكن هذا النموذج يُعدّ مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري كونه لا يوفر معلومات محدّدة عن مقدار مساهمته في أداء المنظمة.

☞ القيمة غير الملموسة المحسوبة: (Calculated Intangible Value)

طُرِحَ هذا النموذج بغرض حساب العائد الإضافي للموجودات الثابتة، بعدها يتمّ استعمال العائد الناتج كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة. ويمكن أن يستعمل هذا المقياس كمؤشّر لربحية الاستثمار في موجودات المعرفة.

☞ إيرادات رأس المال المعرفي: (Knowledge Capital Earnings)

اقترح من قبل (Lev, 1999) حيث يتمّ وفق هذا النموذج حساب إيرادات رأس المال المعرفي كنسبة من الأرباح الاعتيادية مقسوماً على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.

رابعاً ☛ مقارنة الرسملة السوقية: هي الأخرى انتهجها عدة باحثين فنتج عنها عدّة مقاييس أهمّها<sup>1</sup>:

☞ القيمة السوقية - إلى الدفترية: (Market - to - Book Value)

يقوم هذا النموذج على تحديد الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال المنظمة وقيمتها الدفترية. وهو يفترض أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة وتتضمّن قيمة الموجودات الملموسة وغير الملموسة.

☞ نسبة (Tobin) (Tobin's Q):

هذه النسبة استخدمت لأجل المساعدة في قرارات الاستثمار للموجودات الثابتة. يتمّ تقديرها وفق

الصيغة الآتية:

القيمة السوقية للموجودات

$$1 = \frac{\text{القيمة السوقية للموجودات}}{\text{كلفة الاحلال للموجودات}}$$

كلفة الاحلال للموجودات

مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل التضخّم، فإنه إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد أو أكثر من نسبة المنافسين، فإن ذلك يحمل دلالة على أنّ المنظمة لديها القابلية لإنتاج أرباح عالية، فضلاً عن أنّ هناك رأس مال فكري في المنظمة أوجد قيمة الاحلال مع الربح.

☞ القيمة السوقية التي يحددها المستثمر: (Investor Assigned Market value)

وهو نموذج طوّره (Stand field, 1998) للأخذ بالقيمة الحقيقية للمنظمة استناداً إلى القيمة السوقية لأسهمها. تلك القيمة الحقيقية تأتي من خلال جميع العناصر الأساسية الآتية: رأس المال الملموس

<sup>1</sup>- Van den Berg, H., "Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation", The 6th World congress on the management of intellectual capital, McMaster University, Hamilton, Canada, 2003 p14.

(Tangible Capital)، رأس المال الفكري المدرك (Realized Intellectual Capital) رأس المال الفكري القابل للزوال (Intellectual capital Erosion)، والميزة التنافسية المستدامة.

### المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري

إنّ ما يميّز التنظير بالنسبة لمفهوم رأس المال الفكري هو وفرة الأدبيات والتراكم المعرفي الخاص به فباستثناء الاتفاق على أهميته كسلاح فعّال للمنافسة بين المنظّمات، فإن الآراء في مجالاته المختلفة على قدر من الكثرة والتعدد سواء من ناحية التعريف أو من حيث تفصيل المكونات أو في جانب القياس أو حتى في جانب إدارته وتطويره، والذي انتبهت له منظّمات الأعمال عندما أدركت حقيقة فعاليته، الأمر الذي حدى بالكثير من الباحثين إلى إيجاد آلية أو استراتيجية لإدارة رأس المال الفكري هدفها الأساسي تعظيم العوائد من ذلك.

كثيراً ما ارتبط مفهوم إدارة رأس المال الفكري بمصطلحات تخدم ذات السياق، فهناك مراجع أطلقت على العملية تنمية أو تطوير رأس المال الفكري، ومنها ما اعتمد اصطلاح الاستثمار في رأس المال الفكري، أو الإنفاق على رأس المال الفكري. وهنا يمكن القول أنّ إدارة رأس المال الفكري هو المفهوم الأشمل والأبلى، ذلك أنّ كلاً منها يسعى إلى تحقيق أهداف المنظّمة، وكذلك لأنّ التنمية والإنفاق والاستثمار كلّها طرق تؤدّي ذات الغرض وهو جعل رأس المال الفكري يعمل، وبالتالي تستطيع المنظّمة تعظيم العوائد منه. وعليه ستعتمد الباحثة اصطلاح إدارة رأس المال الفكري للتعبير في هذا العنصر.

تُعرّف إدارة رأس المال الفكري على أنّها الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظّمة أن تبدأ في تعلّم الكثير حول رأس مالها الفكري، كما تُعرّف على أنّها عملية متكاملة في اكتشاف الطّاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي من خلال تنمية الموارد البشرية، وعلى المستوى الكلي للمنظّمة من خلال تطوير الأنظمة والسياسات لإيجاد البيئة التي تُسهّل على الأفراد استغلال إمكانيّاتهم وطاقاتهم والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها الداخليّة والخارجية<sup>1</sup>. وقد تُشير هنا على سبيل التنبيه أنّ هذا التعريف قدّم تعريفاً عملياً (وسيلة) يركّز على اكتشاف الأصول الفكرية على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظّمة ككل.

هذا، ويرى ستيوارت أنّ إدارة رأس المال الفكري يمكن التّظر إليها على أنّها استراتيجية النّجاح في المستقبل، وهي استراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية المتمثّلة في الخبرات والقدرات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية والعمليات، وعناصر رأس المال الفكري الأخرى حتى تتمكن المنظّمة من الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل<sup>2</sup>.

ويرى السعيد أنّ إدارة رأس المال الفكري تعني تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميّز والريادة"، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 269.

<sup>2</sup> - ستيوارت توماس، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 111.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية لدى العاملين بما يساهم في تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية التي تملكها المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق أكبر فائدة من رأس مال العلاقات بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة<sup>1</sup>.

بناءً على ما تمهد آنفاً فإن ما يفهم من التعاريف السابقة أن إدارة رأس المال الفكري إنما هي الحاجة الفعلية لمنظمات عصر المعرفة، وهي الكفيلة بتلبية مُتطلباتها وتعزيز قدراتها على الاستجابة لمتغيراته، وقد حدّد **Ulrich** ثلاثة أسباب وراء الحاجة لإدارة رأس المال الفكري<sup>2</sup>:

- ارتفاع الطلب على العامل المعرفي في اقتصاد الخدمات المتنامي (رأس المال البشري).
- دور عامل المعرفة وأهميته المتزايدة فيما يتعلّق بقيمة العميل (رأس المال العلاقات).
- ضرورة التعلم والابتكار في الاقتصاد الجديد (رأس المال الهيكلي).

ولإدارة رأس المال الفكري قدّم الباحثون رؤى ونماذج كثيرة لكنّها ليست على قدر كبير من الاختلاف، ذلك أنّها تشترك في الأفكار العامّة لخطوات إدارة رأس المال الفكري وإن اختلفت مسمياتها. وفيما يلي استعراض لأهمّ ما جادت به الأدبيات حول إدارة رأس المال الفكري.

### أولاً ➤ نموذج **Tomas Stewart**، 1997: (استراتيجية رأس المال الفكري)<sup>3</sup>

إنّ إدارة رأس المال الفكري حسب هذا الباحث المخضرم تمثّل أنشطة استراتيجية تبدأ بالبحث عن الطّاقات الإبداعية الكامنة وتنتهي بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. وحسب هذا الباحث فإنّ إدارة رأس المال الفكري لها غايتين: أولها العثور على مواضع التصدّع في المنظمة ومن ثمّ صياغة استراتيجية لرأس المال الفكري وذلك بهدف البحث عن الأصول غير الموظّفة-وهي في الغالب أصول معرفية مُعطّلة- بالإضافة إلى استكشاف فرص عمل جديدة ومُساعدة الأفكار على تحطّي العقبات والعوائق المختلفة. أمّا بالنسبة للغاية الثانية فقد أشار الباحث إلى أربعة خطوات لصياغة استراتيجية لرأس المال الفكري نذكرها كما يلي:

- **إيجاد العمل المعرفي:** هذه الخطوة تهدف إلى التعرّف على دور المعرفة في المنظمة وتحليلها كمدخلات وعملية ومخرجات، ومعرفة هل المنظمة معرفية؟ ما مدى كثافة المعرفة في المنظمة؟ من يتقاضى أجراً عن أيّ نوع من المعرفة؟ وغيرها من الأسئلة التي تُساعد على تحديد العمل المعرفي في المنظمة.
- واقترح **Stewart** معرفة ذلك اعتماد المقارنة بين القيمة السوقية والأرباح التشغيلية من ناحية والكثافة المعرفية لما تبيعه هذه المنظمات من ناحية أخرى، ويمكن كذلك تقديره من حجم الإنفاق المعرفي من استشارات، اشتراكات في المجالات، شبكة اتّصالات وغيرها.

<sup>1</sup> - السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، انطلاقاً إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

<sup>2</sup> - Hamzah Noradiva, Ismail Mohd Nazari, "The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy", ibid, p239.

<sup>3</sup> - ستيوارت توماس، مرجع سبق ذكره، ص 101-128.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

● **إيجاد الأصول المعرفية:** وتهدف هذه الخطوة إلى إيجاد ومعرفة الأصول الفكرية للمنظمة وذلك من خلال مطابقة الإيرادات المتحققة بالأصول المولدة لها، أي ما هي المهارات والكفاءات والعلامات التجارية وبراءة الاختراع، والإبداعات وعناصر رأس المال الفكري الأخرى التي بدى أنها ساهمت في تحقيق الإيرادات؟ أي ما الذي تقدمه لزيائتك ويحقق القيمة؟ وإذا اكتشفت هيكل الأصول الفكرية فيجب أن تعرف مدى قوته على الصمود أمام المنافسة.

● **بناء الخطة الاستراتيجية:** في هذه المرحلة تكون إدارة المنظمة على دراية كافية بالأصول المعرفية سواء التي تخصها أو تخص الآخرين، وعليه فالمدير بحاجة إلى الاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها من خلال وضع استراتيجية مناسبة، وهناك خيارات استراتيجية متنوعة كاستراتيجية الكثافة المعرفية، أي أن تتوجه للسوق بمنتجات وخدمات ذات كثافة معرفية أكبر كالاتمام بالبحث والتطوير أكثر لتقديم منتجات، بهذا المعنى باختصار وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

● **إدارة العمل المعرفي:** ويتعلق الأمر هنا بتحسين كفاءة العمل المعرفي وعمّال المعرفة. وفي هذه المرحلة يرى **Stewart** أنّ إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً.

ثانياً ➤ نموذج العنزي وصالح 2003: (آلية بناء رأس المال الفكري)<sup>1</sup>

اصطلح عليها الكاتبان آلية بناء رأس المال الفكري، وهي منظور عملي يركز على دور بارز لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نقطة الانطلاق نحو حياة رأس مال فكري. ونظّم الباحثان بناءه على مرحلتين هما: استقطاب رأس المال الفكري وصناعة رأس المال الفكري. وفيما شرح مختصر لكل مرحلة:

● **استقطاب رأس المال الفكري:** في هذه المرحلة على منظمات الأعمال أن تُولي أهمية كبيرة لاستقطاب الموارد الكفؤة لمواجهة التحديات التي تميّز بيئة الأعمال، وقد أدركت المنظمات حقيقة أنّ الموارد البشرية أصبحت تمثل عامل نجاح لا عامل تكلفة تتحملها المنظمة. وقد تنجح المنظمات في استقطاب رأس المال الفكري إذا عمدت إلى شراء العقول من سوق العمل خصوصاً تلك اللامعة والموهوبة والتادرة وذلك لتعزيز الرصيد المعرفي المتمثل في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى مراجعة زيارة منظمات المعرفة والتعلم كالجامعات والمعاهد والمراكز البحثية.

● **صناعة رأس المال الفكري:** في هذه المرحلة يجب على المنظمة تبني عدّة طرق واستراتيجيات لصناعة وبناء رأس المال الفكري لعل أهمها ما ذكره الباحثان:

☞ **خريطة المعرفة:** وهي عرض بياني للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، وهي تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعن الهدف من خريط المعرفة فإنّ منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر في عملية استثمار وقتها في

<sup>1</sup> - العنزي سعد علي و صالح أحمد علي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 264-267.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.   
 ➤ بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، تُشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تُحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة أخرى ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.   
 ➤ القيادة الذكية: بحيث أن القائد يجب أن يكون مُركزاً على التعلم التنظيمي، وأن يكون مُساعداً لا مُشرفاً فقط ومُعلماناً لا مُعطي للأوامر فقط.

### ثالثاً ➤ نموذج 2002 Jay Chatzkel (تطوير رأس مال فكري مُستدام)

قدّم صاحب هذا النموذج عشر خطوات مفتاحية كفيلة لجعل رأس المال الفكري يعمل، وهي كفيلة أيضاً بالحصول على رأس مال فكري لا ينضب. وتتضمن هذه الخطوات ما يلي<sup>1</sup>:

● **الخطوة الأولى:** يجب أن تغيّر إدارة المنظمة نظرتها اتجاه إمكانياتها وقدراتها، فعوض التركيز على الجوانب المادية والمالية ينبغي أن تُفكر في كونها منظمة قائمة على المعرفة مُكوّنة من موارد فكرية، وينبغي أن تبدأ بتعريف مُكوّنات رأس المال الفكري التي تتوقّر عليها في سبيل تقديم المنتجات والخدمات، بمعنى آخر عليها أن تراقب ماذا يعرف العاملون؟ كيف تُساهم معرفتهم في منتجات المنظمة؟ ما هي علاقاتهم الداخليّة والخارجيّة؟ فكلّ هذه التساؤلات ستكشف كيف تُؤدّي العمليات، وسُعطي تصوّراً عن القدرات الابتكاريّة والإبداعية، وكيف يتمّ جني الأرباح.

● **الخطوة الثانية:** يجب على إدارة المنظمة أن تُثبت الحاجة الفعلية لهذا المنظور الجديد للأداء وهو التركيز على الموجودات المعرفيّة، والبدء بالبحث عن مشاكل الأداء التي تواجه العاملين والتي يمكن حلّها بتنمية رأس المال الفكري.

● **الخطوة الثالثة:** رسم خريطة رأس المال الفكري للمنظمة، والتي هدفها تحديد أين يتواجد مخزون رأس المال الفكري للمنظمة، وكيف يمكن استغلاله وتحقيق تدفّقات القيمة منه؟ ويتمّ رسم تلك الخريطة من خلال التعريف بالأفراد، مهاراتهم، أدوارهم، تعريف عمليات المنظمة، الهياكل، والعلاقات الداخليّة والخارجيّة. وكلّ البيانات المرتبطة بهذه العناصر يجب أن تكون ضمن قواعد البيانات الخاصّة بالمنظمة حتى يسهل الوصول إليها.

● **الخطوة الرابعة:** بناء قياسات مبدئية هدفها قياس التغيّر في الأداء الناتج عن برنامج رأس المال الفكري، ثمّ تطويرها واختبارها لتصبح مدخلاً يسهّل آلية استخدام رأس المال الفكري، عندها تُصبح المنظمة في وضع أفضل لاختيار مجموعة مُناسبة من المقاييس لتوجيه وتقييم نجاحها.

<sup>1</sup>- Chatzkel Jay, "Intellectual Capital", Ibid, p101-108.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- **الخطوة الخامسة:** في هذه المرحلة يجب التأكد من توفر القيادة الفعالة ودورها في بناء رأس المال الفكري، فبعد التحقق من إمكانية تطبيق المفهوم والتأكد من حاجة المنظمة لرأس المال الفكري ينبغي أن تتوفر المنظمة على قيادة ترمي وتلعب دور المؤثر نحو وعي أكبر بتواجد رأس المال الفكري ولدوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- **الخطوة السادسة:** بناء شبكة اتصالات فعالة ونشطة، حيث اعتبر الباحث أن رأس المال الفكري فكرة حيوية وليست شيئاً جامداً، وهي تمثل ثقافة تنظيمية يمكن أن تزدهر فقط حيث توجد قيم مشتركة وثقة متبادلة، وتدعم كل ذلك وجود شبكة اتصالات تعزز انتشاره، إذن ينبغي توفر شتى النظم والأدوات التي تضمن وصول المعلومات في سياق التبادل والتفاعل والمشاركة.
- **الخطوة السابعة:** تطوير بنية تكنولوجية هدفها دعم جميع أشكال الاتصالات وقواعد البيانات والعلاقات البنينة، بالإضافة إلى المساهمة في عمليات اتخاذ القرار.
- **الخطوة الثامنة:** خلق مناطق فرص من أجل الأفراد، إذ يرى **Chatzkel** أن رأس المال البشري هو جوهر رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، فمع وجود قيادة فعالة يمكن إتاحة فرص أكبر للعاملين حتى يستطيعوا من خلالها الاستثمار في قدراتهم وإبراز طاقاتهم الخفية، كل ذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ومن بين تلك الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشاكل الأداء وكذلك فرص دعم المقترحات الابتكارية للعاملين.
- **الخطوة التاسعة:** على مدير المنظمة في هذه الخطوة أن يستخلص الخطوات العملية لتعزيز القيمة من رأس المال الفكري، بحيث يفهم كيفية تحويل المعرفة الفردية للعاملين إلى معرفة مشتركة تنظيمية لضمان الاستخدام المستمر، وستكون النتيجة نظام إدارة رأس المال الفكري الذي يمكن أن تستخدمه المنظمة لالتقاط الموارد الفكرية، وتعبئتها والاستفادة منها لتحقيق أهدافها، وستكون لدى المنظمة بعد ذلك طريقة موثوقة للاستفادة من قيمة مواردها الفكرية بدءاً من نظم إدارة قواعد البيانات، وأدوات التصنيع والمبيعات إضافة إلى مجموعة من أنواع الملكية الفكرية (براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر) وغيرها من الأصول الفكرية القوية.
- **الخطوة العاشرة:** بناء المستقبل وهي كناية الباحث عن القدرة التي أصبحت تملكها المنظمة بعد أن طورت رأس مال فكري مستدام، وأصبح هذا الأخير هو مستقبلها الذي يسمح لها بتجديد وتطوير نفسها وتكييفها وفق أيّ معطيات مستقبلية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

رابعاً ➤ نموذج هاني محمد السعيد 2008 (إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لأجل دعم التميز التنافسي)

يشتمل هذا النموذج على خمسة مراحل أساسية يرى الباحث أنه يمكن الاعتماد عليها في إدارة وتطوير رأس المال الفكري. وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

- دعم الإدارة العليا: ويتجسد ذلك من خلال خلق بيئات للتعلّم الذاتي، تشجيع تبادل الخبرات والإبداع وكذلك الابتكار، زيادة ميزانية التدريب، توفير أحدث الأجهزة التكنولوجية.
  - التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية: ويتعلّق الأمر بوضع خطة شاملة لعناصر رأس المال الفكري (البشرية، الهيكلية، العلاقات) وكذلك المراجعة الدورية للخطة وتنفيذها.
  - توفير الدعام والمتطلبات (تنظيمية- مالية- بشرية): وذلك بتوفير كافة المتطلبات التنظيمية البشرية القيادة الفعّالة، مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرق عمل قائمة على الإدارة الذاتية.
  - تطبيق الأساليب الإدارية لتنمية رأس المال الفكري: مثل أساليب القياس، أساليب التدريب خلق المعرفة، تحديث نظم المعلومات، المحافظة على الملكية الفكرية، دراسة البيئة التسويقية.
  - تقييم النتائج المحقّقة: ويقصد به تقييم جودة النتائج التي تحققت من المراحل السابقة من خلال عددٍ من المؤشّرات منها: عدد المقترحات الابتكارية، خفض التكاليف، درجة رضا العملاء، التّمو في ربحية السّهم، عدد براءات الاختراع.
- ولتحقيق كلّ ذلك ينصح السعيد بتوفير البيئة الدّاخلية الدّاعمة لتنمية رأس المال الفكري والتي تتضمّن بعض العناصر أهمّها: الإيمان بضرورة التغيير والتطوير التنظيمي، واللامركزية الإدارية، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات.

خامساً ➤ نموذج Victor و Roos 1999 (خلق رأس المال الفكري الاستراتيجي)<sup>2</sup>

يرى الباحثان أنّ هناك ثلاثة عناصر حاسمة في خلق رأس المال الفكري الاستراتيجي، أولها، التخطيط الاستراتيجي لبناء رأس المال الفكري. ثانيها، تشارك القيم والمعارف الناشئة بسبب رأس المال الفكري. ثالثها إجراء التغيير اللازم في البيئة التنظيمية لاستيعاب رأس المال الفكري. ومن أجل ذلك كلّه يجب أن تتضمّن استراتيجية رأس المال الفكري ما يلي: تغييرات تعزّز وتدعم العمل المعرفي مثل تسهيل جهود العاملين لضمان الفعالية، ويجب على المنظّمات دعم قدرة العاملين على التفكير النقدي والإبداعي، ووضعهم ضمن الحالات التي يمكنهم فيها استخدام قُدّراتهم، وتوفير بيئة آمنة للموظّفين للقيام بعملهم، والسّماح لهم بالابتكار إضافة إلى الارتقاء بالسياسات والممارسات التنظيمية.

<sup>1</sup> - السعيد محمد هاني، "رأس المال الفكري، انطلاقاً إدارية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> - Hamzah Noradiva, Ismail Mohd Nazari, "The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy", Ibid, p239.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

سادساً ➤ نموذج Marr وزملاؤه (خطوات إدارة رأس المال الفكري)

يرى هؤلاء الباحثون أنّ رأس المال الفكري يُعدُّ أصلاً استراتيجياً مفتاحياً في الأداء التنظيمي، وعليه ينبغي

إدارته لتعزيز تنافسية المنظمة وذلك من خلال الخطوات الآتي ذكرها:

● **الخطوة الأولى:** تحديد مُحركات الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهنا يتعيّن على المديرين تحديد عناصر رأس المال الفكري التي تُؤدّي إلى خلق القيمة في مُنظمتهم، ويمكن أن تشمل الموارد البشرية (المهارات الكفاءة الفنيّة)، علاقات أصحاب المصلحة (علاقات العملاء، اتّفاقات الترخيص، اتّفاقيات التوزيعات) والموارد التنظيميّة (الأنظمة، العمليات، الثقافة التنظيميّة، فلسفة الإدارة، الملكية الفكرية، العلامات التجارية). وكل عناصر رأس المال الفكري تلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد المادّية (المباني والشبكات المادّية) والموارد المالية (الاستثمارات والتّقد) التي تعمل كعوامل مُساعدة على خلق القيمة.

● **الخطوة الثانية:** رسم وتصور مسارات خلق القيمة في المنظمة وتحديد دور رأس المال الفكري في ذلك، بمعنى رسم خرائط تبين وتشرح دور عناصر رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف العامّة للمنظمة. وتمثّل هذه الخرائط محاكاة لمنطق الأعمال وتُظهر مسارات خلق القيمة المفترضة التي ستؤدّي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

● **الخطوة الثالثة:** قياس الأداء وخاصة التحوّلات النّاتجة عن استخدام رأس المال الفكري، إذ وعندما تقوم المنظمة بتعيين مسارات خلق القيمة، يُمكنها تطوير مؤشّرات الأداء التي تساعد على فهم ما إذا كانت المنظمة ناجحة في تنفيذ استراتيجيتها. فإذا كانت تصوّرات خلق القيمة في المسار الصحيح يقرّر المديرون عندها الاستمرار في انتهاج استراتيجية رأس المال الفكري، أو يقرّروا ضرورة العودة للخطوة الأولى وإعادة التعرّف على مُحركات الأداء الصحيحة إذا كانت افتراضات خلق القيمة خاطئة.

● **الخطوة الرابعة:** إذا كانت افتراضات خلق القيمة صحيحة فهنا تتبني المنظمة عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أداء رأس المال الفكري، إذ أنّها توفر الأدوات التي تسمح للمنظمات بالحفاظ على أصول المعرفة التنظيميّة وتنميتها.

● **الخطوة الخامسة:** تقييم أداء الخطوات السابقة وإعداد تقارير الأداء الداخليّة والخارجيّة.

سابعاً ➤ نموذج Daniel (إدارة الموجودات الفكرية)

يتألّف نموذج من خمس خطوات هي<sup>1</sup>:

● **البدء بالاستراتيجية:** في هذه الخطوة يتمّ تحديد دور المعرفة في أداء المنظمة وبيان أهميّة الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات والخدمات.

● **تقييم استراتيجية المنافسين:** وذلك بالتركيز على تقييم الأصول الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة

<sup>1</sup> - المطيري محيا بن خلف، "إدارة رأس المال الفكري وتميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحوّلات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: يتضمّن هذا الملف إجابات عن التساؤلات التالية: ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟.
  - تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها: وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها من أجل تعزيز الموجودات الفكرية الحالية وتحديد الاحتياج منها.
  - تجميع ملف المعرفة: وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب أهميتها وقيمتها.
- ثامناً ➤ نموذج Kelly 1998 (الأبعاد الرئيسية لإدارة رأس المال الفكري)

هدف هذا النموذج إلى وضع أبعاد عملية تسمح بإدارة رأس المال الفكري وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- استقطاب رأس المال الفكري: يركّز هذا البعد على جذب الخبرات المتقدّمة، والمهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يُسهّل مهمّة الجذب والاستقطاب.
- صناعة رأس المال الفكري: ويتحقّق هذا البعد بتعزيز قدرات الكفاءة البشرية وتقليل مُعارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضّروري بينها .
- تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين.
- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.
- الاهتمام بالزبائن: يهتمّ هذا البعد بتوثيق مُتطلّبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية لها، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القُدماء.

تاسعاً ➤ نموذج Dzinkowski 1998 (للمنظّمات التي ترعى رأس المال الفكري):

- يُعَدُّ رأس المال الفكري حسب الباحث ممّا تعتمد عليه المنظّمة في نموّها المستقبلي لذلك وجب رعايته، وذلك من خلال توفير الآتي<sup>2</sup>:
- فهم البيئة السوقية الأساسية والتعرّف على احتياجات ورغبات العملاء.
  - الاحتفاظ بعلاقات متينة وراسخة مع العملاء الرئيسيين.
  - معرفة حدود القوّة في مواجهة المنافسة وفهم التوجّهات الحالية والمستقبلية في عالم المنافسة.
  - تعريف العاملين بالاتجاهات التقنية المطلوبة عند التفكير في تطوير المنتجات لمواكبة السوق من جميع النواحي.

<sup>1</sup>- بني حمدان خالد طلال، "تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري"، موجود ضمن كتاب (إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظّات أعمال الألفية الثالثة، النوري زكريا مطالك، صالح أحمد علي، الأردن: دار البازوري، 2016، ص 170.

<sup>2</sup>- الفرّجي حرحوش عادل و صالح أحمد علي، " رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص 103.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول رأس المال الفكري

- إيجاد علاقة شراكة قوية بين التقنيين الرئيسيين وفريق إدارة الأعمال.
- الوضوح والمرونة والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية.
- تنمية العمل على أساس الفريق الواحد والتميز بالقيادة القوية.
- تداول المعلومات بين مجموعات العمل بحرية.
- تحفيز العاملين بطريقة موضوعية من خلال أنظمة تعويض ملائمة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سلف من استعراضٍ الجانِبِ التنظيري لرأس المال الفكري، يمكن القول بأنّ هذا الأخير قد كان محطّ أنظار الباحثين حيث حاز اهتماماً ومكانة تُعبّر عن قوّة الأثر الذي يُمكن أن يُحدثه في منظّمات الأعمال. وتبيّن لنا من خلال هذا الفصل أنّ رأس المال في طبيعته يستند إلى المعرفة المميّزة التي تستطيع المنظّمة من خلالها التميّز والتفوّق.

كما أظهرت الأدبيات أنّ قوّة الأداء بالنسبة لرأس المال الفكري مردهُ مُكوّناته التي يتأسّس عليها وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات. فالدور الفاعل الذي اتّصف به رأس المال الفكري لا يتأتّى بمكوّن واحد على حدة، وإمّا التفاعل والتكامل بين تلك المكوّنات هما مصدر القوّة. واستزدنا في فصلنا السّابق التفصيل في قياس رأس المال الفكري، فلكي تُنافس المنظّمة وتحقّق العوائد والتميّز عليها أن تعرف ماذا تملك؟ والقياس يجلي للمنظّمة ما تمتلكه من موارد معرفيّة بشرية، هيكلية وعلاقات. لكن قياس رأس المال الفكري ارتبط بصعوبات وتحديات جعلت منه الحلقة الأضعف في أدب المفهوم، فتباينت نماذج القياس كثيراً كثيراً، وهذا ما استوضحناه في ثنايا هذا الفصل.

وقياس رأس المال الفكري ما هو إلاّ الخطوة الأولى في مسار المنظّمة نحو إدارة رأس المال الفكري وهو الآخر تنوّعت مقارباته من باحث لآخر ومن بيئةٍ لأخرى، ولكن وحسب استعراضنا لأهمّها وجدنا أنّها هدفت جميعها إلى تقديم خُطوات عمليّة تُسهّل على المنظّمات تقييم وضعها الحالي من حيث امتلاك رأس المال الفكري ومن ثمّ تنميته وتعظيم عوائده.

تمهيد:

إنّ التطوّرات التي حصلت في مجال الأعمال وفي الأسواق جعلت المنظمات تُعيد التفكير في طريقة إدارتها حتى تنمو وتزدهر، وبتعبير أدق جعلها تُعيد النظر في خياراتها وتُعيد اختبار مكوّناتها التي يمكن أن تكون حاجزاً بينها وبين بقية المنافسين، حيث أنّ هذا الحاجز يتجاوز الإمكانيات المادّية وهياكل البنى التحتية إلى التركيز على ماذا تعرف المنظمات وكيف يمكن أن تستفيد من معرفتها لتحقيق ميزة استراتيجية<sup>1</sup>.

فديناميكيات المنافسة العالمية، والتقدّم التكنولوجي، وإعادة هيكلة الشركات، والظروف الاقتصادية غير المستقرّة وعوامل اجتماعية ثقافية أخرى كلّها أصبحت لصيقة بالمنظمات الأعمال وأصبح احتمال تأثيرها عليها أكبر من أيّ وقت مضى، وهو ما جعل المنظمات تبقى في حاجة دائمة لأن تتعلّم وتتكيف من أجل إدخال تحسينات على أدائها، وتحقيق تلك الحاجة يتجسّد في تحوّلها إلى منظمة مُتعلّمة.

تأسيساً على ما سبق يرومّ هذا الفصل تمحيص موضوع المنظمة المتعلّمة من أجل فهم الآلية التي تتعلّم وتفكرّ بها منظمات الأعمال، ولمعرفة الطّرق التي تقودها إلى إدارة القدرات الذهنية للأفراد كأساس لبناء بيئة تنظيمية تعليمية. وبيان وتفصيل ذلك سيتمّ من خلال النقاط الآتي ذكرها:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلّمة.**

**المبحث الثاني: ماهية التعلّم التنظيمي والفرق بينه وبين المنظمة المتعلّمة.**

**المبحث الثالث: نماذج بناء المنظمة المتعلّمة.**

**المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في بناء منظمة مُتعلّمة.**

<sup>1</sup>- Andriessen Daniel, "Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles", 2004, Elsevier Butterworth-Heinemann. Summary available at <http://www.BusinessSummaries.com>; date access 05/02/2012.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

لكلّ منظمة أعمال منشأ ومراحل زمنية من النمو والتطور والاستمرار أو الزوال، دورة حياة تتشابه مع دورة حياة الكائنات على وجه البسيطة. وكلّ منظمة تتعرّض لمواقف ومؤثرات، وتُفرض عليها مُتطلّبات ومُتغيّرات جديدة، كل ذلك يجعلها تتصرّف على نمطٍ مُعيّن أو تتبني سلوكاً مُغيّراً لما كانت عليه، هذه الاستجابة يسمّيها العلماء تعلّماً، أي يُمكن أن نتصوّر أنّ المنظمة تتعلّم كما يتعلّم الإنسان. تفصيلاً لما سبق من طرح، يستهدفُ هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التالية: ما معنى أن تتعلّم المنظمات؟ من أين نشأ مفهوم "المنظمة المتعلمة"؟ وكيف تتعلّم؟.

#### المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

##### أولاً - تعريف المنظمة المتعلمة

إنّ المنظمة المتعلمة سُمّيت بهذا الاسم لأنها مُنظمة تستمرُّ وتداوم على التعلّم وذلك بسبب عدم الاستقرار الذي تعرفه بيئة الأعمال، حيث يؤكّد **Garvin** أنّ الفلسفة التي يقوم عليها مفهوم المنظمة المتعلمة هي أنّ التعلّم عنصراً أساسياً إذا أرادت المنظمات البقاء<sup>1</sup>، وعليه حتّى يتمّ إدراك معنى المنظمة ككيان معنوي يتعلّم فإنه تجب الإشارة إلى معنى التعلّم عند الإنسان، ليتّم استعارته للتعبير عن تعلّم المنظمة.

#### 1. تعريف التعلّم:

تناول الكثير من الباحثين عملية التعلّم على أنّها نشاط إنساني يُمكن أن يكون بشكلٍ مقصود ناتج عن الممارسة المنظمة أو بشكلٍ غير مقصود أو عفوي ينتج عن الممارسات والتجارب الحياتية فكلّ الأفراد وُلدوا بقدرات مُعيّنة كالقدرة على التعلّم، هذا التعلّم يجعلهم قادرين على التكيف والاستجابة مع كلّ تغير أو تطوّر في مُحيطهم. والتعلّم هو الذي يُكسب البشرية ما تحتاجه من مفاهيم والتي من خلالها يتصرّف الفرد أو يحدّد ما يُريده أو يميّز بين الصّحيح والخاطئ. ويرى **Kolb** أنّ التعلّم هو العملية التي أنشأت مختلف العلوم وطوّرت من خبراتنا عبر الزمن<sup>2</sup>.

هذا، ويعرّف **Daft** التعلّم بأنه التغيّر في السلوك أو الأداء الذي يحدث كنتيجة للخبرة<sup>3</sup>. ويُفهم من هذا النصّ أنّ التعلّم هو نتيجة تتمثّل في تغيّر السلوك والسبب هو الخبرة المكتسبة. وفي السياق ذاته عرّفت **Dahlgard** التعلّم على أنه عملية اكتساب معارف جديدة، تتركز في أساسها

<sup>1</sup> - Garvin David, "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, 1993, Summary available at <https://s3.amazonaws.com/academia.edu>, date access: 04/06/2016.

<sup>2</sup> - Vajihah Saadat and Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", third International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, pp219-225.

<sup>3</sup> - Daft Richard, "Management", Cengage Learning, Canada, Ninth Edition, 2010, p394.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

على بُعدين، أولاً اكتساب المعارف (التعلم الذهني أو المعرفي) وثانياً التطبيق المستمر للمعارف المكتسبة أي أنه يُشترط لحدوث التعلم اكتساب المعرفة وانعكاسها من خلال التطبيق<sup>1</sup>.

أما نجم عبود نجم فقد عرّف التعلم بأنه عملية التفاعل والتكامل المحفّز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدّي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال (معنى التعلم عملية متكاملة أنه عملية شاملة لكلّ مكونات التعلم التي يمكن تحديدها كالاتي: ماذا؟ أي المحتوى، كيف؟ أي العلاقات السياقية، لماذا؟ أي ظروف العمل وأداء أفضل، متى؟ أي في أي وقت، أين؟ معناه في أيّ مكان في المنظمة<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر للتعلم يمكن القول بأن التعلم هو اكتساب كلّ جديد أو تعديل الموجود ويتعلّق الأمر بالمعرفة، أو السلوكيات، أو المهارات، أو القيم، أو التفضيلات. والقدرة على التعلم يمتلكها الإنسان والحيوان وحتى بعض الآلات، وقد يحدث تعلم الأفراد كجزء من التعليم، أو التطوير أو التدريب<sup>3</sup>. والملاحظ من هذا التعريف أنّ مفهوم التعلم يتداخل مع مفاهيم أخرى كلّها تهدف إلى اكتساب معارف في نهاية الأمر، وفيما يلي تعريف كلّ منها تلافياً للالتباس الذي قد يقع بينها لدى البعض<sup>4</sup>:

☞ **التعلم (learning):** هو العملية التي يكتسب ويطور بها الشخص المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات والمواقف، إذ تنطوي على تعديل السلوك من خلال التجربة، وتستخدم طرق رسمية أكثر لمساعدة الأفراد على التعلم داخل أو خارج مكان العمل.

☞ **التطوير (Development):** ويُقصد به نمو قدرة الشخص وإمكانيّاته من خلال توفير التعلم والخبرات التعليمية.

☞ **التدريب (Training):** ويعني التطبيق المنتظم للعمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الأفراد على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم بصورة مرضية.

☞ **التعليم (Education):** وهو تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدل التركيز على المعرفة والمهارات المتعلقة بمجالات مُعيّنة من النشاط.

وكخلاصة لتعريف التعلم يمكن القول أنّ هناك عدّة عناصر تشكّل مجتمعة مفهوم التعلم<sup>5</sup> وقد نذكر منها:

<sup>1</sup> - Rodriguez Par Tessie J., "Understanding Human Behavior", Rex Bookstore, Manila, 2009 p144.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص252.

<sup>3</sup> - Ela Kumar, "Artificial Intelligence", I. K. International Pvt Ltd, New Dalhi, 2008, p348.

<sup>4</sup> - Armstrong Michael and Taylor Stephen, "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page Limited, USA, 13th Edition, 2014, p284.

<sup>5</sup> - الأشقر فارس، "فلسفة التفكير ونظريات في التعلم والتعليم"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، ص128.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- يتم الاستدلال على التعلم من تغيير السلوك أو تغيير الأداء. ويُقصد بالتغيير الانتقال من النقطة التي بدأ بها المتعلم إلى حالة جديدة اكتسب فيها خبرة جديدة.
- التعلم هو نتيجة للخبرة.
- التعلم هو عملية دائمة نسبياً.

وبالإسقاط على منظّمات الأعمال، يرى علماء الإدارة أنّ المنظّمات هي الأخرى تتعلّم، حيث يشير **Kolb** أنه بقدر ما يتعلّم الأفراد بطرق مختلفة، فإنّ الحال ينطبق على المنظّمات كذلك فالمنظّمات كسياقات للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد الذين يعملون معاً تحفّزُ التعلّم بشكلٍ طبيعي والتعلّم يحدث من خلال طبيعة الحياة التنظيمية<sup>1</sup>. لذلك يحتاج المديرون إلى فهم طبيعة التفاعل الاجتماعي في منظّماتهم وكيف يُؤدّي السلوك والرؤيتين الحاليان إلى التعلّم، وبمجرّد أن تفهم الإدارة كيفية تعلّم منظّماتها، يمكنها توجيه عمليات التعلّم هذه نحو ما هو مرغوب فيه من الناحية الاستراتيجية.

والكل بات يعلم أنّه حتى تصمد المنظّمات في مواجهة المنافسة فإنّ عليها أن تحسّن باستمرار من الطريقة التي تؤدّي بها أعمالها، لكن أداء العديد من برامج تحسين الأداء لا يستمر في النجاح والسبب هو أنّ الكثير من المديرين لا يعتقد ولا يؤمن بأنّ التحسين المستمر يتطلب التزاماً وتعلّماً دائمين.

هذا، والمنظّمات لا تتعلّم من تلقاء نفسها ولكنها تتعلّم من خلال تعلّم الأفراد والجماعات العاملين فيها، لكن التغيير في السلوك الذي من المفترض أن يرتبط بالتعلّم يتجاوز المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، وهنا تتدخل مقارنة أخرى هي مقارنة التعلّم التنظيمي. وعندما يأخذ التعلّم مكانة في المنظمة ويغيّر من سلوكياتها نحو ما ترغب في تحقيقه حينئذٍ نسمّيها منظّمة متعلّمة<sup>2</sup>.

### 2. تعريف المنظمة المتعلّمة:

إنّ مراجعة الأدبيات الخاصّة بالمنظّمة المتعلّمة تكشف عن العديد من التعريفات المتمايز بعضها عن بعض في الصياغة واللفظ وأحياناً في السياق العام للفكرة، لكن الأيديولوجية مُتشابهة، ويرى **Otalas 1995** أنّ هناك صعوبة في تحديد تعريف للمنظّمة المتعلّمة حيث وُجدَ 5 تصنيفات لمفهومها، فلسفية، حركية، تربوية، تكيفية وعضوية. كما أكّد على ذلك **Senge** الذي رأى أنه لا يمكن تحديد تعريف معياري للمنظّمة المتعلّمة<sup>3</sup>، ومن دلالة ذلك الاختلاف والتباين نجد:

- التباين والتمايز في استخدام مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظّمة المتعلّمة منها "المنظّمة

<sup>1</sup> - Debella Anthony J., "Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations", Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 2nd ed**, John Wiley & Sons , UK, 2011), p186.

<sup>2</sup> - Sun, Peter Y T Scott John, "Exploring the divide--organizational learning and learning organization", The Learning Organization, 2003, Vol 10, N° 04, P203.

<sup>3</sup> - البغدادي عادل و العبادي هاشم، "التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، الأردن: دار الوراق، الطبعة الأولى، 2010 ص49.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- العارفة، المنظمة المفكّرة، منظمة التعلّم، المنظمة التعلّمية، منظمة المعرفة والمنظمة الساعية للتعلّم.
- قد تركز بعض التعريفات على إبراز كيفية التعلّم، وأخرى قد تهمّ بالهدف من تعلّم المنظمة.
  - اختلاف اختصاصات ومجالات الباحثين المعرّفين لمفهوم المنظمة المتعلمة، بين الأكاديميين والممارسين من جهة، وبين المختصين في علم النفس أو في علم الاجتماع، أو في نظرية المنظمة والإدارة من جهة أخرى.
- ومن جملة التعاريف نجد:

عرّفها **Senge**: "هي المنظمة التي يقوم فيها الأفراد وباستمرار بتطوير قدراتهم بهدف الوصول إلى النتائج التي يرغبون فيها، ويتم فيها أيضاً تطوير ورعاية أنماط التفكير الجديدة وإطلاق العنان للطموح الجماعي، بحيث يتعلّم الأفراد فيها باستمرار، إضافة إلى تشكيل رؤية وتصوّر عام وشامل للمنظمة ككل"<sup>1</sup>. ويبدو جلياً من خلال هذا التعريف الذي انطلق واشتهر معه المفهوم دور تعلّم الأفراد في فهم وإدراك المنظمة المتعلمة خصوصاً نحو تبني رؤية شاملة ومستديمة للتعلّم.

وكذلك يأتي تعريف **Lewis** ليثبت أهمية التعلّم الفردي والجماعي فيشير إلى أن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي يكتسب من خلالها الموظفون ويتشاركون معارف جديدة باستمرار ويكونون مهتمين لتطبيق تلك المعارف في إنجاز أعمالهم"<sup>2</sup>.

هذا، ويمكن الإشارة في السياق ذاته إلى تعريف **Bleed** وآخرون الذين عرّفوا المنظمة المتعلمة بكونها المنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة مُيسّرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها بأهدافها الأساسية. وعلى نحو مشابه يأتي تعريف **Foster** للمنظمة المتعلمة فيريد بها المنظمة التي تعمل على تحليل التجارب والخبرات والاستفادة منها سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة وكل ذلك يُعزّز قدرتها على التبصّر والفهم<sup>3</sup>.

والمميّز في هذه التعريفات أنّها ركّزت على الخبرات وتجارب المنظمة كمصدر للتعلّم منها وأخذت المعنى العام للتعلّم بأنه تعيّر في السلوك ناتج عن الممارسة والخبرة وأسقطته على المنظمة.

وبالبقاء في دائرة التعاريف دائماً اعتبر بعض الباحثين المنظمة المتعلمة أنّها تلك المنظمة التي تُظهر القدرة على التكيف، وتتعلم من الأخطاء، وتعزّز مساهمة موظفيها في العملية. ويؤكد هذا الطرح كلٌّ من **Dewar** و **Whittington**، حيث يُشيران إلى أنّ المنظمة المتعلمة تعني زيادة قدرات

<sup>1</sup> - الكساسبة محمد ماضي و الفاعوري عبير حمود، "فضايا معاصرة في الإدارة"، الأردن: دار الحامد، 2010، ص121.

<sup>2</sup> - Jamali Dima, Sidani Yusuf and Zouein Charbel, "The learning organization: tracking progress in a developing country; A comparative analysis using the DLOQ", The Learning Organization Vol 16, N° 02, 2009, p106.

<sup>3</sup> - النعبي صلاح عبد القادر و عبد نايف باسم فيصل، "دور عمليات إدارة المعرفة في التحوّل نحو المنظمة المتعلمة"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص175.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المنظمة على التنبؤ والتكيف والتحول من أجل التلاؤم مع طبيعة بيئتها سريعة التغيير، وهي وسيلة ظهرت للتكيف مع البيئة المعقدة والديناميكية، لأن جوهر خصائصها هو استخدام الذكاء والمنطق من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغيير ليكون أعضاؤها أكثر فاعلية في عملية التحول الذاتي المستمر<sup>1</sup>. والملاحظ هنا أنّ فهم المنظمة المتعلمة مُرتبط بمدى القدرة على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيير، فالتوسع رقعة التغيير وعمق تأثيره هو أحد الأسباب التي جعلت من المنظمة المتعلمة تحظى بقبول واسع، لأن تعلم المنظمة هو الذي يُسهّل تحويل ممارسات العمل لما يتوافق والتغيير المستمر في البيئة.

ومن مدخل آخر نجد تعريف أحد البارزين في الموضوع وهو **David Garvin** فيرى أن المنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة في خلق والحصول ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة<sup>2</sup>، وتُعرف كذلك بأنها فلسفة تنظيمية تتجسد من خلال القدرة على التكيف والتغيير باستمرار لأن جميع أعضائها يقومون بدورٍ فعّال في حلّ القضايا المرتبطة بالعمل، ويمارس موظفوها إدارة المعرفة عن طريق الحصول على معارف جديدة ومشاركتها باستمرار وتطبيق هذه المعرفة في اتخاذ القرارات أو في أداء أعمالهم<sup>3</sup>. ويُضيف **Marquardt** بأنّ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل بشكلٍ جماعي وقويّ وباستمرار لتحويل نفسها، من خلال تحسين قدراتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتعزيز التعلم والإنتاج<sup>4</sup>.

ومن هذه المجموعة من التعاريف يتضح جلياً أنّ مفهوم المنظمة المتعلمة يرتبط بشكلٍ وثيق بتبادل المعرفة وتشاركه وهو ما جعل بعض الباحثين يربطها بمفهوم إدارة المعرفة.

وفي سياقٍ مُختلف لكن ذي صلة تأتي تعريف أخرى للمنظمة المتعلمة نذكر منها تعريف **Johnstan** و **hawke** فيرى هذين الباحثين المنظمة المتعلمة على أنّها الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والتطبيقات التي تشجّع على التعلم للمنظمة وأعضائها<sup>5</sup>. ويُعرفها **Armstrong** و **Foley** بأنّها المنظمة التي لها مظاهر ثقافية مُتناسقة (رؤية، قيم، طُموحات سلوكيات) كلّها تدعم مُحيط التعلم والإجراءات التي تحفّز التعلم وتطوير الأفراد بتحديد حاجاتهم للتعلم وتسهيله، وكذلك لها مظاهر هيكلية تنظيمية والتي بدورها تسمح باستمرارية التعلم والعمل به في

<sup>1</sup> - النعيمي صلاح عبد القادر و عبد نايف باسم فيصل، نفس المرجع السابق، ص 174.

<sup>2</sup> - Garvin David, "Building a Learning Organization", Ibid.

<sup>3</sup> - DeCenzo David A. Robbins Stephen, "Fundamentals of Human Resource Management", John Wiley & Sons, Inc, Tenth Edition, 2010, p199.

<sup>4</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", Davies-Black Pub, 2002. P11.

<sup>5</sup> - Johnston, R. and G. Hawke, "Case Studies of Organisations with Established Learning Cultures", National Centre for Vocational Education Research, Australia, 2002, p09.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

الميدان<sup>1</sup>.

ويقول **Pedler** وآخرون أنّ الخصائص المُعرّفة للمنظمة المتعلمة هي أنّها تتمثل في المكان الذي يُشجّع أيّ فرد يعمل فيها أو على اتّصال معها أن يتعلّم، وتضيف كل من **Marsick** و **Watkins** 1993 أنّ التعلّم سهل في المنظمة التي لديها ثقافة تشاركيّة وديموقراطيّة، وهي تلك المنظمة التي يُصبح فيها الفشل والحوادث والأخطاء والأعطال فرصاً للتعلّم من أجل تجنّب كلّ ذلك في المستقبل، وهذا يعني أنّها منظمة تُعطي وقتاً للمراجعة المستمرة مهما كانت ضغوط العمل<sup>2</sup>.

بناءً على ما سبق فإنه يمكن إدراك تعلّم المنظمة باعتباره جزءاً من ممارسة العمليات الأساسية للمنظمة وجزءاً من ثقافتها، إذ يتعلّم الأفراد من خلال تفعيل وتحديث ذاكرتهم بينما تتعلّم المنظمات من خلال التغيير في الثقافة وجعلها داعمة للتعلّم.

وعلى نحوٍ متواصل نجد أنّ بعض الباحثين قد استخدم المدخل الشمولي والاستراتيجي للدلالة على المنظمة المتعلمة، فمثلاً أشارت أبو خضير، إلى أنّ المنظمة التي تطوّر استراتيجياتها وخططها وهيكلها وآليات عملها ما هي إلاّ منظمة تُعلّم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكييف عمليات المنظمة مع التغيّرات والتحدّيات، وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح وذلك بدعم وتشجيع عمليات التعلّم المستمر والتطوير الدّاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلّم الجماعي والإدارة الفعّالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلّم وتبادل المعرفة<sup>3</sup>. وبشكلٍ أكثر وضوحاً عرفها **Moillanen** على أنّها المنظمة التي تُدار بشكلٍ واعي ومنظم حيث عملية التعلّم أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام التعلّم وتعمل على بناء هيكل يُساعد على تسهيل تلك العملية كما تهتمُّ بتقييم مُستويات التعلّم والتطوّر التنظيمي بالإضافة إلى أنّها تستثمر في بناء قيادة تُساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وإزالة العوائق الشخصية لديهم وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلّم الفردي والتعلّم التنظيمي<sup>4</sup>.

ويُمكن القول أنّ هذا المدخل أكثر قبولاً كونه يعكس تعريف المنظمة المتعلمة من خلال العناصر الأساسية لحياة المنظمات بشكلٍ عام، حيث أنّ التعلّم عملية فردية تحدث يومياً وما يرتبط بها من اكتساب المعارف وإزالة العوائق، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنّ التعلّم عملية تنظيمية تصبح جزءاً من استراتيجيات المنظمة وهيكلها وثقافتها دون التركيز على جانب وإهمال آخر.

<sup>1</sup> - بن زرعة سوسن، "مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 09، 2014، ص91.

<sup>2</sup> - Örténblad Anders, "Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context", Edward Elgar Publishing, 2013, p28.

<sup>3</sup> - النعيمي صلاح عبد القادر و عبد نايف باسم فيصل، "دور عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>4</sup> - Moilanen Raili, "Diagnostic tools for learning organizations", The Learning Organization Vol 08, N° 01, 2001, p11.

### ثانياً ➤ نشأة مفهوم المنظمة المتعلمة

تبلورت فكرة المنظمة المتعلمة في نهاية الثمانينات من القرن الماضي على يد باحثين كثر في أوروبا وعُدّت أبحاثهم ومؤلفاتهم من المساهمات المبكرة حول مفهوم المنظمة المتعلمة، ولعلّ من أبرز أولئك نجد **Garratt** و **Pedler** عام 1987، و **Boydell** و **Burgoyne** عام 1989، وكذلك **Geus** عام 1988 الذي جلب اهتمام أوسع للمفهوم عندما نشر ورقة بحثية حوله في مجلة *Harvard Business Review*. إلا أن مفهوم المنظمة المتعلمة لم يلفت الانتباه إلا بعد نشر كتاب البروفيسور **Peter Senge** عام 1990، الذي حمل عنوان "*The Fifth Discipline*"، هذا الكتاب جذب اهتماماً كبيراً لا سيما وأنّ الشركات والمستشارين في تلك الفترة كانوا يبحثون عن أفكار جديدة لتحلّ محل مفاهيم التميّز التنظيمي. وعُدّ كتاب **Senge** عملاً تأسيسياً لأنه أصبح وبسرعة مصدراً أساسياً للأكاديميين بالإضافة إلى إلهام الممارسين للإدارة، فأفكاره كانت جذابة للغاية لأتّها قدّمت إمكانات للتجديد والنمو<sup>1</sup>.

يُجمع الباحثون أنّ مفهوم المنظمة المتعلمة اشتقّ من الأبحاث النظرية حول مفهوم التعلّم التنظيمي والتي ظهرت خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، وتجلّت بوضوح في جهود **Chris Argyris** وكذلك **Ed Schein**. لكن يعتقد باحثون آخرون مثل **Altman** و **Iles** أن الجذور النظرية التي أنّرت وساهمت في تشكيل مفهوم المنظمة المتعلمة هي أربعة: أولاً، النظرية المستندة للموارد والتي مفادها أن الموارد الداخلية للمنظمة مثل الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية بدل الاعتماد على المصادر الخارجية، ثانياً، نظرية النظم التي تنصّ على أنّ المنظمات هي أنظمة مفتوحة وديناميكية تتغيّر باستمرار، ثالثاً، نظرية التعلّم التّفسي التي تشمل مفهوم مستويات التعلّم لـ **Argyris** و **Schon** عام 1978، والذين قدّما مفهوم التعلّم التنظيمي كإطار للتعلّم الفردي، رابعاً، الاهتمام بدراسة السياق التنظيمي الذي يُشير إلى أنّ الهيكل التنظيمي والثقافة لأيّ منظمة يمكن أن يكون لهما تأثير على التعلّم<sup>2</sup>.

ولقد استحوذ مفهوم المنظمة المتعلمة على اهتمام بارزٍ من أكاديميي علم الإدارة ومن الممارسين لها أمثال: **(Senge 1990)**، **(Pedler et al. 1991)**، **(Garratt 1991)**، **(Watkins**

<sup>1</sup>- Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A, "The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management", in (Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2nd ed, John Wiley & Sons , UK, 2011), p12.

<sup>2</sup>- Kontoghiorghes Constantine, Awbrey Susan M., Feurig Pamela L, "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance", *Human Resource Development Quarterly*, vol 16, N°02, 2005, p186.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

و Marsick (1993)، (1996) Marquardt بالإضافة إلى Garvin (1993)، فكل واحدٍ منهم قدّم مساهمةً مُميّزةً لأدب المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>. ومع تزايد شعبية مفهوم المنظمة المتعلمة بسرعة، أسّس Senge مركزاً للتعلّم التنظيمي في معهد Emerald Institute of Technology Massachusetts (MIT) عام 1991، وأطلقت Group Publishing مجلة تحمل اسم "The Learning Organisation" في عام 1994. كما قامت العديد من مجلات الأعمال البارزة في تلك الفترة الزمنية مثل Business Week و Fortune بنشر مقالات حول المنظمة المتعلمة. وفي عام 1997، صنّفت مجلة Harvard Business Review كتاب Peter Senge كواحد من أكثر كتب الإدارة تأثيراً في السنوات السبعين الماضية. إضافة إلى ذلك وفي عام 1999، صنّفت مجلة Business Strategy الباحث Peter Senge ضمن قائمة الأربعة وعشرين شخصاً في العالم الذين لهم تأثير كبير على استراتيجية الأعمال خلال القرن العشرين. وفي عامي 2000 و 2001 قامت كلٌّ من صحيفة Financial Times و Business Week بوصف Peter Senge بأنه واحد من "كبار المسؤولين الإداريين في العالم"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية المنظمة المتعلمة

#### أولاً: خصائص المنظمة المتعلمة

يرى Sugarman أنّ المنظمة المتعلمة هي بالتأكيد نوعٌ مختلفٌ من البناء<sup>3</sup>، أي له خصائص وملامح عامة تُساهم في إدراكه وفهمه. ومن خلال التعاريف السابقة فإنّه في الوسع إجمالاً أهمّ الملامح أو الخصائص التي يتّصف بها مفهوم المنظمة المتعلمة في النقاط التالية:

- تفترض جميع المقاربات أنّ المنظمات هي كيانات عضوية مثل الأفراد ولديها القدرة على التعلّم.
- تعلّم المنظمة مُرتبط باكتساب أفرادها أفكاراً ومعارف جديدة واستيعابها.
- تعلّم المنظمة يشترط تحويل ونقل المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة.
- التبادل الحرّ والمستمر للمعلومات والأفكار والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- يحصل التعلّم في وقت واحد على مستويات مختلفة، المستوى الفردي، المستوى الجماعي أو الفرق، والمستوى التنظيمي.

<sup>1</sup> - Bui Hong and Baruch Yehuda, "Creating learning organizations: a systems perspective", The Learning Organization, 2010 Vol 17, N° 03, p208.

<sup>2</sup> - Plaskof Josh, "Intersubjectivity and Community-Building: Learning to Learn Organizationally", in (Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 2nd ed, John Wiley & Sons , UK, 2011), p227.

<sup>3</sup> - البغدادى عادل و العبادى هاشم، "التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص53.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم.
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

ويعتبر الكثير من الباحثين أنّ المنظمة المتعلمة هي آخر المراحل المتطورة من التنظيمات، ذلك أنّها تختلف كلياً عن نماذج التنظيم التقليديّة، والمقارنة بين المنظمة المتعلمة التي تعتبر منظمة القرن الواحد والعشرين والمنظمة التقليدية التي يسميها البعض المنظمة البيروقراطية تتيح فهماً أكبر للمفهوم، والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم (02-01): الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

الخصائص	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيم الاستراتيجية	الفعالية في الاستخدام.	التميز والقدرة على التجديد والابتكار.
الاستراتيجية، مخطط العمل	من أعلى إلى أسفل، خارطة طريق.	خارطة تعلم.
التوجه	توجه بالمنتج.	توجه بالتعلم.
نمط التسيير	رقابة مباشرة.	المشاركة وتمكين العاملين.
الثقافة السائدة	الالتزام بالطاعة وتنفيذ الأوامر.	الالتزام بتحقيق الأهداف.
الهيكل التنظيمي	ثابت، هرمي، متعدد المستويات.	مرن، مسطح، مستويات قليلة.
خصائص الأفراد	من يملك المعرفة.	من يستطيع التعلم.
الأفراد من وجهة نظر الإدارة	متجانسون.	مختلفون.
فرق العمل	لكل قسم وظيفي فرق العمل الخاصة به.	فرق عمل عبر حدود الوظائف Cross-functional teams
مؤشرات الأداء	مؤشرات مالية لتقييم الأداء.	مؤشرات أداء مالية وغير مالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

- Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", Davies-Black Pub., 2002. P11.
- Skuncikiene Solveiga, Balvociute Raa, Balciunas Sigitas, "Exploring characteristics of a learning organization as learning environment", Social Research, 2009 Vol 01, N° 15, p65.

### ثانياً ➤ أهمية المنظمة المتعلمة

يُدرّك أفضل المدراء اليوم أنّ الميزة التنافسية المستمرة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تطوير قدرة المنظمة على التعلم، ويجمع علماء التخصص أنّ المنظمات المتعلمة مُصمّمة لتوقع البيئات الخارجية والتنافسية المتغيرة والاستجابة لها بطريقة إيجابية واستباقية، وعليه فالمنظمات التي تُسهّل عملية التعلم داخلها هي أكثر قدرة على الاستجابة لتحديات البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Daft Richard, "Management", Ibid, p50.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

ويلخص جاد الرب أهمية المنظمة المتعلمة في نقاط منها<sup>1</sup>:

● تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية: إذ وللحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها في هذه البيئة الجديدة، فإنه يتعين على المنظمات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع من التّجارات والإخفاقات، وسوف يحتاجون إلى تحويل أنفسهم باستمرار إلى منظمات متعلمة ليصبحوا أماكن تتشارك فيها المجموعات والأفراد على جميع المستويات باستمرار في عمليات تعلم جديدة.

- بناء علاقات مُتميّزة مع العملاء.
- تحنّب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- التحسين المستمر في الجودة.
- فهم أعمق للمخاطر المتنوعة.
- خلق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع.
- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً.
- زيادة القدرة على مواجهة التغييرات الطارئة.
- تعزيز الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- تعظيم قوة وكفاءة قوة العمل.

من جهة أخرى وفي الكثير من الأحيان تُدرّك قيمة المفاهيم وأهميتها إذا ما ارتبطت بنماذج واقعية ناجحة، وفي هذا الصدد ولإدراك أكثر فعالية لأهمية المنظمة المتعلمة يمكن إدراج لمحة عن "شركة Toyota كمنظمة المتعلمة" فنشير إلى ما قاله **Baker Ronald** عن ذلك:

"بكل تأكيد **Toyota** هي منظمة متعلمة وبأتم معنى الكلمة، منظمة لديها آليات واضحة لدعم التعلم مثل جامعة الشركة ومراكز التدريب التقني وأنظمة إدارة المعرفة، لكن هذا ليس هو الذي يجعلها متعلمة، هناك شيء أكثر دهاءً وأكثر تكاملاً، إنه الإيقاع- التعلم الدائم- المتأصل للغاية في المنظمة لدرجة أنه أُعلن من قِبل الكثيرين أنه جزءٌ من الحمض النووي لشركة **Toyota**. وما يجعل التعلم في **تويوتا** مختلفاً جداً هو أنّ المفهوم يدور حول متابعة الأسئلة الصحيحة بدلاً من تأمين الإجابات الصحيحة. وما يدفع بالتعلم في **Toyota** ليس الحاجة إلى المعرفة، إنّما الحاجة للاستفسار والفهم. لا تخلط **Toyota** بين التدريب والتعلم، والشيء الأكثر روعة هو أنّ التواضع هو أساس كل شيء، **Toyota** تحترم من هم أكثر حكمة وبصيرة، بل هي في رهبة من ذلك"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة: مطبعة العشري، 2006، ص 06.

<sup>2</sup> - Baker Ronald J, "Mind Over Matter Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth", John Wiley & Sons, USA, 2008, p238.

### المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي والفرق بينه وبين المنظمة المتعلمة

لا يمكن التفصيل في موضوع المنظمة المتعلمة ما لم نُنْبِعه بحديث عن موضوع التعلم التنظيمي وعلى وجه الإجمال فإنه يمكن القول بأن مفهوم المنظمة المتعلمة مختلف عن مفهوم التعلم التنظيمي لكن يستحيل تماماً إدراكها دونما الإشارة إلى التعلم التنظيمي وخصائصه، مستوياته، وأنواعه، وخطواته وكذلك أهميته، وهذا تماماً ما سنعمل على بيانه في العرض الموالي.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

##### أولاً - تعريف التعلم التنظيمي

ظهرت أولى محاولات تحديد مفهوم التعلم التنظيمي على يد **Simon** في نهاية عقد الستينات وعرفه حينذاك على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على مُدخلات ومُخرجات المنظمة ذاتها"<sup>1</sup>. ومن باكورة المحاولات نذكر كذلك تعريف **Argyris** و **Schon** عام 1978 والذي مفاده أن التعلم التنظيمي "هو العملية التي يُمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف لديهم"<sup>2</sup>. وهناك أيضاً تعريف كل من **Duncan** و **Weiss** عام 1978 واللذان أَرادا بالتعلم التنظيمي على أنه تلك "العملية التي يتم من خلالها تطوير المعرفة حول العلاقات الناتجة عن العمل ودراسة تأثيرات البيئة عليها"<sup>3</sup>.

من جهة أخرى يُمكن القول بأن مفهوم التعلم التنظيمي ارتبط بأعمال الباحثين **Levitt** و **March** عام 1988 اللذين عرّفا التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بترميز تجاربها وخبراتها التي حدثت معها في الماضي وتحويلها إلى رؤيتين يوجّه السلوك التنظيمي"<sup>4</sup>. ولإدراكٍ أوسع للمفهوم يمكن الإشارة أيضاً إلى أن التعلم التنظيمي في أبسط تعريفاته والذي مفاده أن يُصبح التعلم الفردي والجماعي مُؤسّسين أو تنظيميين، عندها يحدث التعلم التنظيمي وتُدمج المعرفة في المستودعات غير البشرية مثل الروتينية والأنظمة والهياكل والثقافة والاستراتيجية<sup>5</sup>. ومن جُملة التعريفات نجد أيضاً تعريف **senge** عام 1990 الذي يرى أن التعلم التنظيمي "هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات سواء الفردية أو الجماعية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تتمكّن المنظمة بأسرها

<sup>1</sup> - الكيسي خضر عامر، "إدارة المعرفة تطوير المنظمات"، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص90.

<sup>2</sup> - Bontis Nick, "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models" Ibid, p72.

<sup>3</sup> - بكر براء، "إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص19.

<sup>4</sup> - Garvin David, "Building the Learning Organization", Ibid.

<sup>5</sup> - Crossan Mary M., et al, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", The Academy of Management Review, Vol 24, N° 03, 1999, p529.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

من الحصول عليها وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها الرئيسية<sup>1</sup>.

ويضيف عبد الرحمان الهيجان - وهو من أوائل المساهمين في دراسة التعلم التنظيمي على مستوى البحوث العربية - بأنّ التعلم التنظيمي "هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثمّ مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام<sup>2</sup>. ويؤكد وجهة النظر هذه تعريف مؤيد السالم فيشير بالقول إلى أنّ عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتحسين المعرفة بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، ومزينة هذا الجهد المتواصل أنّه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أنّ مفهوم التعلم التنظيمي ينطوي على عدّة خصائص أجمالها الهيجان في دراسته في الآتي<sup>4</sup>:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من أنشطة نشاط وثقافة المنظمة.
  - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً نحو التعلم.
  - التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة تسهم في عملية التعلم، إذ تمكّن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
  - التعلم عملية تتضمن عدّة عمليات فرعية تتمثل في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثمّ الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حلّ المشكلات الحالية المستقبلية.
  - إنّ عملية التعلم وإن كانت تلقائية إلاّ أنّها تحتاج إلى دعم القيادة.
- وبالإضافة إلى الخصائص الآنف ذكرها تعتقد **Crossan** وزملاؤها أنّ مفهوم التعلم التنظيمي يتأسس بناءً على أربعة افتراضات جمعتها في الآتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت، "الإدارة بالمعرفة ومنظّمات التعلم"، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 138.

<sup>2</sup> - بكار براء، "إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - أبو النصر مدحت، "الإدارة بالمعرفة ومنظّمات التعلم"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 139.

<sup>5</sup> - Crossan Mary M.et al, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", Ibid, p524.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- مفهوم التعلّم التنظيمي هو مصطلح يتأرجح بين استيعاب التعلّم الجديد (الاستكشاف) واستخدام ما تمّ تعلّمه (الاستغلال).
  - التعلّم التنظيمي مُتعدّد المستويات: الفردي، والجماعي، والتنظيمي.
  - ترتبط المستويات الثلاثة للتعلّم التنظيمي بالعمليات الاجتماعية والنفسية، الاستقراء، التفسير والتكامل، وإضفاء الطابع المؤسسي أو التنظيمي.
  - إدراك المعارف يؤثر على السلوكيات والتصرفات (والعكس صحيح).
- ومن جهة أخرى وفيما يخص أهمية المفهوم يمكن القول أنّ ما يُبرهن حاجة منظمات الأعمال للتعلّم التنظيمي خصوصاً في العصر الحالي وما ينطوي عليه من تحولات نحو اقتصاد المعرفة، هو أنّ العديد من الباحثين والمنظرين للإدارة يُشدّد على حقيقة أنّ قدرة المنظمة على التعلّم التنظيمي ستكون الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة في المستقبل، وعلى المنظمات أن تُحوّل نفسها إلى محرّكات أكثر ذكاءً ومهارة واستعداداً للتغيير إذا كانت تُريد النجاح في الألفية الثالثة. ويشير إلى ذلك **Reginald Revans** -وهو رائد في موضوع التعلّم التنظيمي- بالقول "يجب أن يكون التعلّم في داخل المنظمة مُساوياً أو أكبر من التغيير الذي يحدث خارج المنظمة وإلاّ ستختفي المنظمة"<sup>1</sup>.

### ثانياً ➤ نشأة التعلّم التنظيمي

ظهر أدب التعلّم التنظيمي لأول مرّة في سياق نظريات السلوك التنظيمي داخل مجال العلوم الإدارية (**March و Cyert، 1963، March و Simon، 1958**)، هذه الإسهامات المبكرة في مجال التعلّم التنظيمي تناولت معالجة المعلومات واتخاذ القرارات في المنظمات، وكان هدفها هو مساعدة المنظمات على التكيف مع التغيّرات في البيئة وتوفير تقنيات إدارية ضرورية لذلك<sup>2</sup>.

واستفادت نظرية التعلّم التنظيمي من أدب علم النفس حول التعلّم الفردي، واقترح **Argyris** و **Schön (1978)** أنّ المنظمات تتعلّم من خلال الأفراد الذين يعملون بها. علاوةً على ذلك، ومما أثار موضوع التعلّم التنظيمي هو مساهمات قيّمة من تخصصات أخرى غير علم النفس. هذا، وتعرّز موضوع التعلّم التنظيمي بوجهات نظر جديدة، حيث نجد من بين المساهمات: النظم التفسيرية لـ (**Daft و Weick، 1984**)، ومفهوم مجتمعات الممارسة لـ (**Brown و Duguid، 1991**) إضافة إلى مفهوم الحوار لـ (**Isaacs، 1993**)، ومفهوم الذاكرة لـ (**Casey، 1997، Walsh**) و (**Rivera، 1991**).

<sup>1</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization", Ibid, p02.

<sup>2</sup> - Brandi Ulrik and Elkjaer Bente, "Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective", in Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A. (Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management), Ibid, p26.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

وأخيراً، وبسبب الفكرة الجوهرية المتمثلة في التغيير على مستوى بيئة المنظمة، ارتبطت أبحاث التعلّم التنظيمي مع أسئلة أخرى مثل: كيف يمكن للمنظمات أن تتطور، وتحوّل نفسها (على سبيل المثال MacIntosh, 1999 - Barnett, Greve, and Park, 1994)، وكيف تعمل المنظمة على تجديد نفسها (على سبيل المثال Glynn و Meziar -1992، Meziar و Lant و Crossan -1993، و al، 1999)، وكل ذلك من أجل مواجهة تحديات البيئة المتغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات وأنواع التعلّم التنظيمي

#### أولاً - مستويات التعلّم التنظيمي

إن إدراك مفهوم التعلّم التنظيمي لن يكتمل إذا لم تتضح الآلية التي نصل بها من التعلّم الفردي إلى التعلّم التنظيمي، وهذا ما يصطلح عليه الباحثين بمستويات التعلّم التنظيمي. وقد أجمع الدارسون بالمطلق على أنّ انتقال التعلّم يتمّ عبر ثلاثة مستويات نعرضها كما يلي:

#### 1. مستوى التعلّم الفردي:

يتعلّق التعلّم الفردي بالتعلّم الذي يقوم به الفرد بنفسه-وهو النشاط الأبرز المشكّل للسلوك الإنساني-، ويمكن وصفه أو تعريفه على أنه التغيير الذي يطرأ على المهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات المكتسبة من قبل الفرد.

وهناك طرق عديدة للتعلّم الفردي، فالأفراد يتعلّمون بأنفسهم أو يتعلّمون أيضاً من أشخاص آخرين كالتعلّم من المديرين أو من الزملاء في العمل (التعلّم الاجتماعي)، وقد يتعلّمون أساساً عن طريق القيام بالتجارب (التعلّم التجريبي)، وقد يتعلّمون عن طريق التعليم الأكاديمي، وهذا كلّه يتوقف إلى حدّ كبير على مدى تحفيزهم أو دوافعهم الذاتية للتعلّم. ومن جهة أخرى قد يكون التعلّم ذاتي التوجيه وذلك عندما يسعى الأفراد من تلقاء أنفسهم للحصول على المعرفة والمهارات- فحسب Nonaka فإنّ المعرفة الجديدة تبدأ دائماً من الفرد<sup>2</sup>- التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بفعالية، وهذا ما يجب تشجيعه ودعمه<sup>3</sup>. ويجمع الباحثون في هذا المجال أنّ التعلّم الفردي هو نقطة الانطلاق نحو التعلّم التنظيمي.

<sup>1</sup>- Vera Dusya, Crossan Mary and Apaydin Marina, "A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity", in Easterby Mark -Smith, Lyles Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, 2nd ed, John Wiley & Sons, UK, 2011, p154.

<sup>2</sup>- Marquardt Michael J, "**Building the Learning Organization**", Ibid, p25.

<sup>3</sup>- Armstrong Michael and Taylor Stephen, "**Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**", Ibid, p292.

### 2. مستوى التعلّم الجماعي

ويُتّصّد به ذلك التعلّم الذي يُحقّقه الأفراد من خلال المجموعات وفرق العمل التي تستهدف إنجاز الأعمال بطريقة جماعية وتعاونيّة. ويستند التعلّم الجماعي على الملاحظة أو التقليد والتبادل والتأثير والتأثر بين أفراد المجموعة. والفرق تتعلّم وتولّد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقّدة، والقيام بأعمال مُبتكرة وحل المشكلات بشكلٍ جماعي، وتتعلّم بشكلٍ أفضل من خلال تجارب أفرادها الخاصّة والأحداث التي حدثت معهم في الماضي، حيث يُكون بإمكانهم تجربة المعارف والرؤى الجديدة، ونقل المعرفة بسرعة وبكفاءة فيما بينهم وفي جميع أنحاء المنظمة<sup>1</sup>.

إنّ تعلّم المجموعة أو الفريق هو أحد القواعد الخمسة لبناء المنظمة المتعلمة التي قدّمها **Senge** في نموذجة مُؤكّداً أنّ الفرق هي الوحدات الأساسيّة في تعلّم المنظّمات الحديثة أكثر من الأفراد. ويحدث التعلّم الجماعي بسرعة أكبر وبشكلٍ كامل إذا تمّت مكافأة الفرق على مساهماتها في المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة أن تصبح ماهرة في التعلّم الجماعي، بحيث تجعل من فرق العمل قادرة على التفكير والإبداع والتعلّم بفعاليّة ككيان واحد، وبحيث يظلّ كلُّ عضو في الفريق على وعيٍ بالعضو الآخر ويعمل بطرق تكمّل أعمال المجموعة.

### 3. مستوى التعلّم التنظيمي

ويُتّصّد به تعلّم المنظمة ككل عن طريق تسجيل تجاربها وخبراتها واكتسابها للمعارف من خلال أفرادها. ويُعنى به أيضاً ذلك التعلّم الذي يعكس قدرة المنظمة على ابتكار واكتساب قاعدة المعرفة الضرورية لبقيائها والمنافسة في بيئتها. ويُراد به كذلك عملية بحث وانتقاء وتكييف لوضعيات جديدة من أجل تحسين الأداء<sup>2</sup>.

هذا، وإن كانت ثمة إشارة يحسُن بنا ذكرها هنا، فهي أنّ هذه المستويات مُتكاملة فيما بينها ولا يحدث تعلّم كلِّ مستوى بمعزل عن تعلّم المستويات الأخرى. فالتعلّم الفردي يخدم ويدعم التعلّم الجماعي والعكس صحيح، وكذلك الحال بالنسبة للتعلّم الجماعي فهو يدعم التعلّم التنظيمي ويطوّر المنظمة ويرتقي بها لأنّ تُصبح مُنظمة مُتعلمة. ويرى **Peter Senge** 1990 أنّ المنظّمات تتعلّم فقط من خلال الأفراد الذين يتعلّمون، وفي نفس الوقت لا نستطيع الجزم بأنّ التعلّم الفردي يضمن كليّة حصول التعلّم التنظيمي ولكن بدون الأوّل لا يحدث الثاني. ويتفق كلٌّ من **Schön** و **Argyris** 1978 معه بالقول أنّ التعلّم الفردي شرطٌ ضروري ولكنّه غير كافٍ للتعلّم التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Armstrong Michael and Taylor Stephen, Ibid, p292.

<sup>2</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization", Ibid, p41.

<sup>3</sup> - Ibid, p38.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

ولقد هيمنت نظريتان على تفسير العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي<sup>1</sup>:

**الأولى:** أنّ المستوى الوحيد لتحليل التعلم في المنظمات هو الفرد، وقد تبني **Thompson 1995** هذا الاتجاه مُجادلاً عنه بالقول أنّ مُصطلح التعلم التنظيمي غير نموذجي، فليست المنظمة هي التي تتعلم وإنما الأفراد هم الذين يتعلمون، أي أنّ المنظمة لا تتعلم من تلقاء نفسها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أعضاؤها.

**الثانية:** ترى أنّ المنظمات يُمكنها أن تتعلم لأنها تمتلك القابلية التي يمتلكها الأفراد، فالتعلم التنظيمي يُمكنها من تحسين وتغيير نفسها باستمرار، وذلك من خلال التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظتها لما يفعله الآخرون ومن أيّ مصدر مُتاح، ثمّ استغلال ما تعلّمته واستخدامه في إضافة قيمة جديدة من خلال دمجها في عمليات الأعمال الخاصة بها. وبذلك فإنّ المنظمات تتعلم فعلاً كما جادل (**Levitt و March, 1988**) اللذين تبنيًا هذه النزعة.

ويمكن تلخيص القول في أنّ نواة التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد في المنظمة. وتتسع دائرة التعلم من خلال تبادل وتشارك المعارف بين الأفراد خصوصاً ضمن نطاق فرق العمل، ليتمّ الاستفادة من تلك المعارف والخبرات ومأسستها في المكونات التنظيمية للمنظمة من روتين وهياكل وإجراءات وثقافة واستراتيجية. ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية تعلم الفريق للوصول إلى التعلم التنظيمي وذلك باعتباره الحلقة المتوسطة للانتقال من التعلم على المستوى الفردي إلى التعلم على المستوى التنظيمي. والشكل التالي يحمل فكرة توضيحية عن ذلك.

### الشكل رقم (02-01): انتقال التعلم من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي



**Source:** Skuncikiene et al, "Exploring characteristics of a learning organization as learning environment", Social Research, 2009, Vol 01, N° 15, P68.

وَنُفَصِّل **Crossan** وزملاؤها أنّ التعلم التنظيمي عملية تستهدف تغيير الفكر والأداء ويمكن أن يحصل على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وأنّ التحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي يكمن في

<sup>1</sup> - البغدادي عادل، العبادي هاشم، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره ص52.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

استيعاب التوتّر الذي ينشأ بين التعلّم الجديد وبين ما تمّ تعلّمه سابقاً. وتضيف الباحثة وزملاؤها أن المستويات الثلاثة للتعلّم مُتصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية ينتقل عبرها التعلّم من المستوى الفردي إلى الجماعي ليصل في الأخير إلى المستوى التنظيمي. وهذه المستويات هي:

☞ **الحدس (Intuiting):** وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد.

☞ **التفسير (interpreting):** ويُقصد به تفسير وقراءة الفرد لما يتلقاه من تعلّم ويُشارك به على مستوى الجماعة.

☞ **الدمج (Integrating):** وهنا يحدث تغيير في الفهم على مستوى الجماعة ممّا يسهّل إمكانية نقلها إلى المستوى الأشمل، أي التنظيمي.

☞ **إضفاء الطابع المؤسّساتي (Institutionalizing):** وهنا يتمّ إدراج ما تمّ تعلّمه في الأنظمة والسياسات والهياكل والأعمال الروتينية.

### الجدول رقم (02-02): جدول يوضح عمليات ومستويات التعلّم التنظيمي

المستوى	العملية	مخبرات/مخرجات
مستوى الأفراد	الحدس.	الخبرات. التصوّرات. Metaphors
مستوى المجموعة	التفسير.	اللغة. خرائط المعرفة. المحادثات والحوارات.
	التكامل والدمج.	الفهم المشترك. الحكم المتبادل. أنظمة التفاعل.
المستوى التنظيمي	مأسسة التعلّم.	روتين المنظمة. أنظمة التشخيص. القواعد والإجراءات.

**Source:** Crossan et al, "Organizational Learning Framework from Intuition to Institution", The Academy of Management Review, Vol 24, N° 03, 1999, p525.

وبشكل عام ووفقاً لكل من **Klmecki** وآخرون، فإنّه يجب أن تتحقّق ثلاثة شروط قبل أن

يتمّ اتّخاذ خطوة للانتقال من التعلّم الفردي إلى التعلّم التنظيمي:

(1) التواصل والتفاهم المتبادل وتشارك المعلومات والمعارف،

(2) الشّفافية، ويُقصد بذلك جعل العمليات والأنشطة مرئية،

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

3) تحقيق التكامل، أي يجب أن يكون الأفراد قادرين على دمج معارفهم في المعارف التنظيمية ككل<sup>1</sup>.  
ثانياً • أنواع التعلم التنظيمي

لقد تنوعت التصنيفات المرتبطة بالتعلم التنظيمي تنوع الأسس المعتمدة لذلك، واشتملت على التصنيفات نذكر منها:

### • تصنيف Schein و Argyris 1978<sup>2</sup>:

1. **تعلم أحادي الحلقة (Single-loop Learning)**: يحدث هذا التعلم عندما تحاول المنظمة تصحيح أخطائها بالشكل الذي لا يدفعها إلى تغيير الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث بعض المشاكل والأخطاء. ومُعظم المنظمات تقع في مثل هذا النوع إذ تتعلم المنظمة دون اللجوء إلى تغييرات جوهرية في سياساتها وأهدافها كما ينصُ تعريف التعلم: تغيير السلوك أو الأداء الناتج عن الخبرة والممارسة.

2. **تعلم ثنائي الحلقة (Double-loop Learning)**: يحدث هذا النمط من التعلم عندما تعمل المنظمة على معالجة أخطائها من خلال تعديل سلوكياتها وسياساتها وأهدافها، أي لا تكفي بتصحيح الأخطاء وإدخال التحسينات لإصلاح خلل ما، بل تتجاوزها إلى إعادة تقييم الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات والهياكل والبرامج والسياسات ومختلف العناصر التنظيمية. وهذا النمط من التعلم يعكس قدرة المنظمة على التعديل والتغيير في ممارسات العمل القديمة واستبدالها بأخرى حديثة تُساعد على التكيف مع التغيرات البيئية، وفي نفس الوقت تهدف إلى تحقيق التميز للمنظمة.

3. **تعلم ثلاثي الحلقة (Triple-loop Learning)**: وبعض الباحثين يسميه التعلم المتضاعف ويحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تُنفذ عملية التعلم لأنه يركز على كيفية التعلم بحد ذاتها والسياق الذي تتم فيه والقيم التي تدعمه وتُشجع التعلم. ويهدف هذا النوع أيضاً إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراساتها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

### • تصنيف Peter Senge 1990<sup>3</sup>:

1. **التعلم التكيفي Adaptive Learning**: تتبني المنظمات في الوقت الزاهن فلسفة التعلم

<sup>1</sup> - Haho, Päivi, "Learning enablers, learning outcomes, learning paths, and their relationships in organizational learning and change", unpublished Dissertation, University of Oulu Graduate School Finland, 2014, p32.

<sup>2</sup> - Sun Wei, Alas Ruth, "Links between Innovation, Change and Learning in Chinese Companies", in Al-Hakim Latif, Jin Chen (Innovation in Business and Enterprise – Technologies and Frameworks), 2010, Business Science Reference, p56.

<sup>3</sup> - صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة القيادية الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص133.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المتكيفة، والذي يُعبّر عن المواكبة والمسايرة. وهذا النوع من التعلّم يعني القيام بالتغيير التدريجي للتكيفة مع ما يحصل في بيئة المنظمة الخارجية، وهو أساسي لبقائها واستمراريتها لكنه غير كافي لخلق التميز.

**2. التعلّم الخلاق Generative learning:** تُسمّيه بعض المراجع بالتعلّم التوليدي لأنه يهدف إلى توليد الأفكار الابتكارية وبناء قدرات وأساليب جديدة للعمل، وهو يعتمد على التجريب المستمر وإرجاع الأثر في عملية اختبار مُستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات، وهو بذلك يُكمل التعلّم التكيفي الذي يُعتبر المرحلة الأولى من التعلّم، فالمنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلّم الخلاق أو استخدام دائرة مُزدوجة من نمط التعلّم الخلاق والتكيفة معاً.

### • تصنيف David Garvin 2003<sup>1</sup>:

**1. الاستعلام:** تحتاج المنظمات إلى معلومات دقيقة وحديثة حول البيئة الخارجية، وهذا النوع من التعلّم يهتمُ باختيار وجمع وتفسير وتوزيع المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية، ويتحقّق ذلك من خلال جمع المعلومات بثلاث أدوات هي:

- القيام بعملية البحث بالاعتماد على مصادر أو وثائق مُحدّدة، إذ تقوم المنظمات بجمع المعلومات من مصادر مُتنوّعة كمراكز الإحصاء أو الوزارات أو مراكز الدراسات أو الجامعات، ثمّ تعمل على مُراجعة نتائجها للتأكد من موثوقيتها، وتكرس جهداً كافٍ للتحليل والتفسير وربط جميع المعلومات المدروسة مع اتّخاذ القرار.

- عملية الاستفسار بالاعتماد على المقابلات أو استطلاعات الرأْي، فعندما لا تتوفر المعلومات من مصادر مُحدّدة يمكن أن تلجأ المنظمة إلى بناء أسئلة تفي بغرض البحث والتحرّي. وهنا قد تبني الأسئلة بطريقة دقيقة ومركّزة على موضوع ما، أو تبني الأسئلة بغرض الاستكشاف، وتكون في هذه الحالة أسئلة مفتوحة وعامة تُتيح فهم تصوّرات الجيبين.

- عملية الرصد أو (الملاحظة)، تعتمد على الاتّصال المباشر مع الجيبين باستخدام الملاحظة المباشرة وهي ضرورية لرصد التغيّرات التي قد تطرأ على مُعطيات عمل المنظمة، لكنّها غير كافية لوحدها لتوفير الاستعلام الكافي، بل تعتبر أداة مكّملة للأداة الأولى والثانية.

**2. التعلّم من الخبرات السابقة:** يؤكّد Garvin أنّ الخبرة هي أفضل مُعلّم، إذ يمكن اكتساب بعض المعارف فقط من خلال القيام بالأشياء، وليس عن طريق الدّراسة أو التحدّث عنها. والتعلّم من التجربة يتمُّ بطريقتين: التكرار والتعرّض لمواقف جديدة، حيث يُساعدنا التكرار على أداء المهام نفسها بشكلٍ أكثر كفاءة بمرور الوقت، بينما يضمن التعرّض لمواقف جديدة إضافة مهارات جديدة من خلال العمل

<sup>1</sup> - Garvin David A, "Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work", Harvard Business Review Press, 2003, p47- 139.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

في بيئات غير مألوفة أو تحمّل مسؤوليات جديدة. ويضيف **Garvin** أنّ المثير للدهشة هو قلّة المنظّمات التي تأخذ وقتها للتفكير في تجاربها وخبراتها.

3. التجريب (Experimentation) أو التعلّم الاستكشافي **Exploratory Learning** كما تصطلح عليه بعض المراجع. طرّح هذا النوع من طرف **McGrath** عام 2001 ويتضمّن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية والمنتجات المنظمة وخدماتها سعياً إلى تحقيق التنوّع الداخلي، والذي يعمل على زيادة طاقة المنظمة في الاستجابة للتغيرات الخارجية. وتلجأ المنظّمات إلى هذا النوع من التعلّم في حالة وجود مفاهيم غير مألوفة أو نظريات غير مثبتة، أو عندما يختلف الخبراء أو عندما تكون هناك بدائل متعدّدة، فغالباً ما يكون التجريب هو الخيار الوحيد، والمنظّمات التي تبحث عن الأداء المتميّز تعمّد إلى بناء تجارب يتمّ من خلالها اختبار ما تهدف إليه.

### المطلب الثالث: أهميّة التعلّم التنظيمي وخطواته

#### أولاً: أهميّة التعلّم التنظيمي

إنّ تحسين المستوى المعرفي في المنظمة أو التعلّم التنظيمي يُحقّق للمنظمة فوائد جمّة، نشير إلى بعضها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الحصول على ميزة تنافسية مُستدامة من خلال التعلّم بشكلٍ أسرع من المنافسين.
  - تحسين أداء المنظمة، إذ يُعدّ التعلّم هو الطريقة الأكثر فعالية لتحسين الأداء على المدى الطويل، وفي المستقبل القريب. وفي هذا الصّدّد يمكنها الاستفادة من قدرات الأفراد على التعلّم من جهة والقُدرة على التعلّم في جميع مُستويات المنظمة من جهة أخرى.
  - تطوير قُدرة المنظمة على التغيير الاستراتيجي بحيث أنّ اكتساب المنظمة لمعارف ورؤى وقُدرات داعمة من خلال التعلّم التنظيمي يُقوّي موقف المنظمة اتّجاه خيارات التغيير الذي تستهدفه.
  - تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمة لأنّ هذين المفهومين ببساطة يعتمدان على القاعد المعرفية للمنظمة والتي يمكن أن تتشكّل من خلال التعلّم التنظيمي.
- وإجمالاً، تُظهر نتائج الأبحاث أنّ التعلّم التنظيمي يمكن أن يؤدّي إلى تحسين الأنشطة التنظيمية وتحسين السلوكيات الفردية والجماعية وأخيراً الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

#### ثانياً: خطوات عملية التعلّم التنظيمي

لقد تمّت مناقشة عملية التعلّم التنظيمي من وجهات نظر مختلفة حسب آراء الباحثين واجتهاداتهم، وهي مُتشابهة فيما بينها إلى حدٍ كبير كما هو مبين في الجدول رقم (02-03)، لكن

<sup>1</sup> - Vajihah Saadat and Zeynab Saadat, "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success", Ibid, p224.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

سكتفي في دراستنا هذه باستعراض نموذج Huber (1991) والذي يُعتبر أكثر شمولية وتفصيلاً. فحسب هذا الباحث يتحقق التعلم التنظيمي عبر أربعة خطوات مضمونها مُوجز في الطرح التالي<sup>1</sup>:

### 1. اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وباستخدام شتى الطرق الرسمية أو غير الرسمية. والمنظمة في هذه الخطوة تستهدف الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق أو المعلومات من خلال إثارة الخبرات والمعارف والقيم. وتعتمد هذه الخطوة أساساً على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، أو التعلم من التجارب-هي عبارة عن العملية المنظمة للبحث عن المعرفة الجديدة واختبارها-، وكذلك التعلم من المقارنة المرجعية-وهي عبارة عن المعرفة المتأتية من الاستراتيجيات والممارسات الإدارية لمنظمة أخرى-، وكذلك التعلم من خبرات الأفراد السابقة وقيمهم وتصرفاتهم وكذا أخطائهم.

### 2. توزيع المعلومات (Information Distribution)

وهي العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة، ويمكن نشرها عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال رسمية أو عبر قنوات غير رسمية. وكلما ازدادت مشاركة المعلومات كلما ازدادت المنظمة تعلمًا.

### 3. تفسير المعلومات (Information Interpreting)

في هذه الخطوة يتم إعطاء معنى للمعلومات من خلال تنمية فهم مشترك ونماذج إدراكية مشتركة، حيث يتم ترجمتها بأساليب مُحَدَّدة يعرفها العاملون. وأثناء تفسير المعلومات يعتمد الأفراد على نماذج أو هياكل ذهنية مختلفة وعميقة الفكر تقوم بتنظيم المعرفة وتُعطيها شكلاً ومعنى. ويُشير الباحثون في هذا الصدد إلى أنّ حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات متنوعة للمعلومات المتاحة.

### 4. التخزين في الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)

الذاكرة التنظيمية هي عبارة عن المعرفة المخزنة التي تمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم فيها تخزين المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل. والذاكرة التنظيمية ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم فهي تتكوّن من الهوية التنظيمية التي تُشير إلى الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها والصّور العرضية التي تشير إلى نتائج السلوك التنظيمي والعلاقات المشتركة داخل المنظمة وخارجها، كما أنّها تمثل الرّوتين التنظيمي الذي يُصوّر الطريقة التي يتصرّف بها الأفراد ويؤدّون المهام الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> Sun, Peter Y T Scott John, "Exploring the divide-organizational learning and learning organization", Ibid, p206.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

### الجدول رقم (02-03): خطوات التعلم التنظيمي حسب آراء بعض الباحثين

خطوات عملية التعلم التنظيمي	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث وجمع المعلومات.</li> <li>- تفسير المعلومات.</li> <li>- التعلم من خلال استخدام عملي للمعلومات.</li> </ul>	<b>Daft and Weick 1984</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب المعرفة.</li> <li>- نشر وتوزيع المعلومات.</li> <li>- تفسير المعلومات.</li> <li>- الذاكرة التنظيمية.</li> </ul>	<b>Huber 1991</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على العلم (تحديد وجمع المعلومات المفيدة).</li> <li>- الاستخدام العملي للمعلومات.</li> <li>- نقل المعلومات (التوزيع والإصدار في جميع أنحاء المنظمة).</li> </ul>	<b>Nonaka and Tachoushi 1995</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على المعلومات.</li> <li>- تفسير المعلومات.</li> <li>- تطبيق المعلومات.</li> </ul>	<b>Garvin 2003</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك الهوة أو الفجوة بين ما قائم على أرض الواقع وبين ما تتطلبه معايير الأداء.</li> <li>- انطلاق مرحلة التحقيق والتحقق من أجل تحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات وأسبابها.</li> <li>- تطوير مقترح نموذج لإحداث التغيير المنشود.</li> </ul>	<b>الكبيسي 2004</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مراجعة الأدبيات.

### المطلب الرابع: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

لا تخلو دراسة تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة إلاّ وعالجت مفهوم التعلم التنظيمي أيضاً أو على الأقل أشارت إلى دوره فيها، حتى اعتقد البعض أنّهما يخدمان نفس المعنى. ويمكن القول أنّ مراجعة الأدبيات الإدارية أفضت إلى استخدام تبادلي مُترادف للمفهومين في بعض الدراسات، أي أنّهما استخدمتا لتعريف ظاهرة واحدة وهي التعلم في منظمة الأعمال. لكن في المقابل تميل معظم الدراسات إلى تمييز كلّ ظاهرة عن الأخرى لعدة أسباب، مع أولوية الإشارة إلى الارتباط الشديد بينهما وهذا ما تؤكّد عليه صقر بالقول أنّ هناك وجهتيّ نظر في هذا الصدد، هناك من لا يفرّق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وهناك من يفرّق بينهما<sup>1</sup>. وتوضيحاً لذلك قمنا بجمع مختلف وجهات النظر التي طرقت إشكاليّة الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في الجدول الموالي.

<sup>1</sup> - صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحوّل من الضعف الإداري إلى التميّز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

### الجدول رقم (02-04): الفرق مفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم التعلم التنظيمي

الباحث	معنى التعلم التنظيمي	معنى المنظمة المتعلمة
<b>Finger and Brand 1999</b>	هذا المفهوم يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة.	هذا المفهوم هو حالة تصل إليها المنظمة وتعزز إمكانياتها في التعرف على ما حولها وذلك باستخدام طرق محددة للتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على البيئة المحيطة.
<b>Örtenblad 2001</b>	- هو عملية أو مجموعة من الأنشطة. - التعلم عملية طبيعية في المنظمة. - ظهرت أدبيات المفهوم من خلال المراجعة الأكاديمية.	- هي شكل من أشكال المنظمة. - يتطلب تطوير المنظمة المتعلمة جهداً استثنائياً ومنظماً. - ظهرت أدبيات المفهوم وبشكل أولي من خلال الممارسة العملية.
<b>Marquardt 2002</b>	المفهوم يُعبر عن مهارات وعمليات بناء المعرفة واستخدامها.	المفهوم يُعبر عن أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج ككيان جماعي.
<b>Yang et al 2004</b>	عملية تنطوي على خبرات تعليمية جماعية تُستخدم لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.	تشير إلى المنظمة التي تُظهر أو تحاول تنفيذ خصائص التعلم المستمر والتكيفي.
<b>Easterby-Smith 1999</b>	يدور حول كيفية تعلم الأفراد في المنظمات.	يشرح ما ينبغي أن تقوم به المنظمات لتسهيل تعلم أعضائها.
<b>Easterby Mark - Smith, Lyles Marjorie 2013</b>	التنظير فيه اعتمد مساراً وصفيّاً بالإجابة عن السؤال: "كيف تتعلم المنظمة؟".	التنظير فيها اعتمد مساراً إرشادياً بالإجابة على السؤال: "كيف ينبغي للمنظمة أن تتعلم؟".

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الأدبيات.

ما يمكن قراءته من الجدول هو أنّ الفرق بين المفهومين هو كالفارق بين الكلّ والجزء أو كما أشار معظم الباحثون أنّ التعلم التنظيمي هو أحد العمليات الجوهرية لبناء منظمة متعلمة، فهو فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها، وعليه ستعتمد الباحثة هذا الطرح وتستخدم التعلم التنظيمي كعملية مهمة في بناء المنظمة المتعلمة كما سيأتي البيان في المبحث الآتي.

### المبحث الثالث: نماذج بناء المنظمة المتعلمة

إنّ التحوّل نحو نموذج المنظمة المتعلمة أصبح ضرورة ملحة في عالم الأعمال اليوم، إذ عليها امتلاك قدر أكبر من المعرفة، والمرونة، والسّعة في الاستجابة، والقوّة، والقُدرة على التعلّم من أجل مواجهة أفضل للاحتياجات المتغيّرة للبيئة الجديدة، والعملاء الأكثر تطلّباً، والعاملين الأكثر ذكاءً في مجال المعرفة. وبناءً المنظمة المتعلمة له ما يبرره، وله متطلبات تركز عليها منظمات الأعمال في سياق التحوّل، وله مداخل ونماذج عديدة يمكن أن تستعين بها المنظمة لتصبح متعلمة.

على ضوء ما تقدّم سيتم التعرّف على بناء المنظمة المتعلمة وذلك باستعراض المبررات والمتطلّبات وكذلك النماذج المعروفة في الأدبيات النظرية.

#### المطلب الأول: مبررات بناء المنظمة المتعلمة

إنّ تحوّل منظمات الأعمال إلى منظمات متعلمة ضرورة تُفسّرها عدة عوامل تميّز بها عالم الأعمال، وقد نذكر منها على غير سبيل الحصر<sup>1</sup>:

**أولاً** ➤ **العولمة**: إنّ انفتاح منظمات الأعمال على دول غير بلدانها الأصلية أصبح أمراً رائجاً جداً في العصر الحالي، فالكثير من المنظمات تنشط على نطاق جغرافي واسع يشمل عدّة دول، إذ تشير الإحصائيات على سبيل المثال إلى وجود أكثر من 100 ألف شركة أمريكية تنشط عبر أنحاء العالم في التجارة أو مُضاربات. فإذا كان هذا كإحصائية منذ عام 2002، فكيف اليوم؟. وعن سبب الاستدلال بهذا، فإننا نريد نصل إلى القول بأنّ التوسع الحاصل من قبل تلك المنظمات يحمل دلالةً على قوّة تعلّمها واستفادتها والتعامل مع أنماط مختلفة من العملاء وأنماط مختلفة من القوانين والأسواق.

**ثانياً** ➤ **تكنولوجيا المعلومات**: لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في أداء منظمات الأعمال ومازالت، فلا تقوم المنظمات الخدمية أو السّلعية دون نُظم معلومات أو تكنولوجيا المعلومات والاتّصال. ولكن وبما أنّ هذه الموارد سريعة التغيّر بسبب الابتكارات والاختراعات، فإنّه وجب على المنظمة أن تكون أكثر فاعلية في التعلّم والتكيّف مع أيّ تكنولوجيا جديدة تظهر إلى الوجود.

**ثالثاً** ➤ **التحوّل في أساليب العمل**: إنّ أساليب العمل اليومي تشهد تغيّرات متوالية، ففي كلّ فترة زمنية تظهر أنماط جديدة من طرق العمل حتى أصبح الموظّفون يُحجزون أعمالاً مُشتركة دون الالتقاء في مكان واحد، وكذلك تغيّرت فلسفة الإدارة عبر عُقود من الزمن، فهناك إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات إعادة الهندسة، لكن المنظمة تبقى في حاجة إلى مُقاربة أشمل للتعامل مع التغيّر أيّاً كان، في أساليب العمل أو في فلسفة الإدارة، والاستمرار في التعلّم وتطوير ذاتها هو السبيل الأنجع.

**رابعاً** ➤ **زيادة تأثير العملاء**: إنّ سعي المنظمات المستمر نحو تقديم الأفضل لعملائها جعلهم يفرضون

<sup>1</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization", Ibid, p19-03.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

قوة تأثيرية على خطط المنظمة وعلى قراراتها، ذلك أن الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء تتطلب الدراسة والبحث الدائمين، وهذا يجعل المنظمة توظف إمكانياتها لتحقيق ذلك، والمنظمة المتعلمة هي التي تنجح في تحديد ما يحتاجه العملاء من جودة وسعر واستجابة سريعة.

خامساً ➤ ظهور المعرفة والتعلم كأصول تنظيمية رئيسية: تستند جميع أنشطة المنظمة وثقافتها وتكنولوجياها وعملياتها وأنظمتها وإجراءاتها إلى المعرفة والخبرة، وعليه فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرات الموظفين لتطوير وتنفيذ التحسينات، وبالتالي توفير خدمة عالية الجودة للعملاء. وعليه يبدو أن الكل اعترف بالدور الذي أصبحت تلعبه الموجودات المعرفية كمصدر قوة للمنظمات، والمعارف تتراكم وتتزايد وتتطور، والموظفون بحاجة إلى استيعاب كل جديد معرفي.

وخلاصة القول أن على المنظمات فهم كل من هذه القوى وتسخيرها قبل التحول إلى منظمة متعلمة، فرياح التغيير كما أطلق عليها **Marquardt** هي التي سترغم المنظمات على التعلم أو سترغمها على مواجهة الاندثار أو الزوال.

### المطلب الثاني: متطلبات بناء المنظمات المتعلمة

وفقاً لـ **Garvin** وزملاؤه 2008 ليس من السهولة بمكان بناء منظمة متعلمة لأن ذلك يحتاج إلى سلسلة من الجهود والخطوات الملموسة والأنشطة الموزعة على نطاق واسع في المنظمة<sup>1</sup>. فالمنظمة المتعلمة كما يُجمع خبراءها تُمثل نموذجاً مثالياً يختلف في مضمونه وأدائه عن المنظمات التقليدية وعليه فالتحول من قديم إلى حديث يتطلب جهداً ويحتاج مقومات لتحقيقه. ومفهوم المنظمة المتعلمة مفهوم يستثير الانتباه عند سماعه، كيف لمنظمة أعمال أن تتعلم وتصبح متعلمة؟ هذا ما أسأل جبر الباحثين من أكاديميين ومهنيين في سبيل وضع تصور لكيفية التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة التي هي منظمة القرن الواحد والعشرون.

وقد دأب **Garvin** وزميلتيه عام 2008 على بناء تصور للمنظمة المتعلمة بالاستناد على جملة الأبحاث والجهود التي بُذلت على مدى عقدين من الزمن قبلهم، وتوصل الباحثون الثلاثة إلى أن هناك ثلاث لبنات أساسية لبناء المنظمات المتعلمة وهي<sup>2</sup>:

أولاً ➤ وجود بيئة داعمة للتعلم: حيث تلعب البيئة والثقافة التنظيمية دوراً مهماً في دعم التعلم، لأن الفرد لا يستطيع أن يتعلم في ظل بيئة لا تقبل الأخطاء ولا تسمح بالأفكار الجديدة ولا تمنح الوقت لتطبيق مفاهيم جديدة، ولا حتى إبداء الآراء والتعليق على معطيات العمل في المنظمة، فمثل هذه البيئة

<sup>1</sup> - Garvin, David A., Amy C. Edmondson, and Francesca Gino. "Is Yours a Learning Organization?"

Harvard Business Review, vol 86, N° 03, March 2008, p109–134, available at:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411968>, 10/11/2014.

<sup>2</sup> - Ibid.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

تؤدي إلى إحياء التعلم وفشله. وفي المقابل، الفرد يُريد أن يشعر بالأمان وهو يفكر أو يُجدد أو يتعلم من دون خوف أو ارتياب، لذلك يجب أن توفر المنظمة بيئة مُتعلمة مُنفتحة تسمح بتعلم العاملين أثناء تأدية مهامهم. وحسب **Garvin** وزميلته في البحث، البيئة الداعمة ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية:

1. **السلامة النفسية:** يجب التحلي عن كل ما يُسبب خوف العاملين أو تهميشهم أو التقليل من شأنهم، بل يجب أن يكونوا مُرتاحين للتعبير عن أفكارهم حول العمل.

2. **تقدير الاختلافات:** يجب أن تكون إدارة المنظمة على استعداد لتقبُّل الرؤى البديلة والمعارضة لأي عمل تقوم به، بل وتشجّع العاملين على الإدلاء بآرائهم وإبراز قدراتهم حتى وإن اختلفوا مع إدارتهم لأن ذلك يرفع من طاقتهم ودافعيتهم ويحرك فيهم التجديد ويقضي على الخمول.

3. **الانفتاح على الأفكار الجديدة:** التعلم ليس مجرد تصحيح الأخطاء وحلّ المشكلات، بل إنّه ينطوي أيضاً على صياغة مقاربات جديدة، لذلك ينبغي تشجيع الموظفين على تحمُّل المخاطر واستكشاف ما هو جديد وغير مُجرب وغير معروف.

4. **وقت للتفكير:** تتيح بيئات التعلم الداعمة الوقت للتوقف والتفكير في أي عمل أو إجراء وتشجيع المراجعة الدقيقة لعمليات المنظمة، وذلك لأن ضغوط العمل والمواعيد والجدولة الزمنية تقضي على قدرة الأفراد على التحليل بطريقة إبداعية للعمل أو لمشاكله.

ثانياً ➤ **وجود عمليات ملموسة للتعلم (ممارسات عملية واضحة للتعلم):** من بين تلك الممارسات إتاحة الفرصة للاستعلام والتحاور والتّقاش، فمما يعزّز بناء المنظمة المتعلمة هو برجة التعلم التنظيمي عبر كل المنظمة من خلال توليد المعارف وتفسير المعلومات وتوزيعها وكذلك تخزينها في ذاكرة المنظمة، وهذه العملية قد تتضمن العمل - وبصفة جدية ورسمية - فحص التجارب الناجحة أو الفاشلة للمنظمة أو غيرها من المنظمات والعمل على استخلاص الدروس منها، بالإضافة إلى برجة التعليم والتدريب والتطوير للعاملين داخل المنظمة. ويمكن أن تتم مشاركة المعرفة بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمة بأكملها، ويمكن للمعرفة أن تنتقل أفقياً أو رأسياً داخل المنظمة، والأهم في ذلك كلاً يجب ضمان الاستمرارية في كل تلك الممارسات لضمان التعلم المستمر للعاملين.

ثالثاً ➤ **وجود القيادة الداعمة للتعلم:** إنّ للمسؤولين والقادة دور بارز في تحسين مستوى التعلم وتعزيزه، ذلك لأن التعلم التنظيمي يتأثر بقوة بسلوك القادة كما يؤكّد الباحثون، وعليه يحتاج المدبرون إلى تكريس أنفسهم للتعلم أولاً. ومن بين الممارسات التي يمكن تطبيقها اقترح **Garvin** وزميلته أن يقوم القادة في المنظمات بمناقشة وتوجيه مرؤوسيهم نحو التعلم وتبادل المعارف والخبرات من أجل تعزيز دافعية الأفراد نحو التعلم، وأيضاً ينشؤون ثقافة التعلم داخل المنظمة. ولعلّ الأمثلة التالية توضح كيف يتم ذلك:

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- أن يقوم القادة بالاستفسار من العاملين والاستماع إليهم وبالتالي دفعهم للحوار والتّقاش وهكذا يشعر الأفراد في المؤسسة بالتشجيع للتعلّم.
- أن يبيّن القادة موظفيهم إلى أهمية قضاء الوقت في تحديد المشكلة ونقل المعرفة والمراجعة المستمرة، وبالتالي يُمكن أن تزدهر هذه الأنشطة وتستمر لدى العاملين.
- أن يتظاهر المديرين من خلال سلوكهم بالرغبة في التفكير في وجهات نظر بديلة، أي أنّهم يحتاجون لآراء أو حلول بديلة لموقف ما، عندها يشعر العاملون بالجرأة لتقديم أفكار وخيارات جديدة.

إنّ اللّبنات الثلاثة المشار إليها آنفاً تعزّز بعضها البعض وتتداخل فيما بينها إلى حدٍ كبير ويُمكن الاستدلال على ذلك بالإشارة إلى أنّ السلوكيات القيادية تُساعد في خلق بيئات تعلّم داعمة وتدعم استدامتها، وهذه البيئات الدّاعمة للتعلّم بدورها تجعل من السّهل على المديرين والموظّفين تنفيذ عمليات وممارسات تعلّم ملموسة بكلّ سلاسة وكفاءة، وتوفّر ممارسات تعلّم كُفء يزيد من فرص القادة كي يتصرّفوا بطرق تُشجّع على التعلّم وتُريّ هذا السلوك لدى الآخرين.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن تخصيص نموذج **Garvin** وزميلتيه بالدّكر والتفصيل نوعاً ما راجع إلى كون تصوّر هؤلاء الباحثين نحو بناء منظمة متعلّمة هو الأحداث من بين نماذج المنظّمات المتعلّمة - كما سيأتي ذكرها لاحقاً- والأشمل بعناصره الأساسيّة والفرعيّة، فهو مبنيّ على مسح واسعٍ لأدبيات المفهوم، كما أنّه استفاد من استطلاعات الرّأي لمئات المديرين التنفيذيين في العديد من الصّناعات. لكن هذا لا يجعلنا نهمّل بقية النّماذج، فما زالت استخداماتهم في الدراسات التطبيقية واردة ومُتاحة.

### المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة

إنّ نظرة فاحصة لأدبيات المنظمة المتعلّمة وبالذات المتعلّقة بالبناء تدلّنا إلى حقيقة عدم وجود مدخل واحد أو استراتيجيّة نموذجيّة لبناء المنظمة المتعلّمة، بل هناك الكثير من النّماذج التي تُعنى بذلك فبعد صدور كتاب **Senge** عام 1990- والذي قدّم فيه نموذج الخواص حول المنظّمات المتعلّمة- برزت العديد من المحاولات والجهود العلمية لبناء تصوّرات أخرى أو مُشابهة تُعبّر عن نماذج للمنظّمات المتعلّمة وهذا ما يُصعّب من مهمّة تحوّل الكثير من المنظّمات نحو المنظمة المتعلّمة بسبب صعوبة اختيار النّموذج الملائم.

من جهة أخرى يظهر لنا من خلال فحص الأدبيات أنّ استخدام توصيف "نموذج المنظمة المتعلّمة" تباينت دلالاته التّهاية بين الكثير من الأبحاث والدّراسات، وهو خلق نوعاً من اللّبس في صياغة إطار عام للمنظمة المتعلّمة، وهذا اللّبس مرّدّه اختلاف الغاية من استخدام عبارة "نموذج أو نماذج المنظمة المتعلّمة"، فالبروفيسور **Senge** اصطلح عليها أسس المنظمة المتعلّمة أو قواعد، ومن الباحثين من استخدم خصائص المنظمة المتعلّمة لبناء نموذج، وأحياناً تمّ الاستدلال بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المتعلمة لوضع تصوّر للتّموذج كما هو الحال بالنسبة لـ (Garvin, 1993)، وأحياناً أخرى أُستدلّ بها على الأنظمة الفرعية المكوّنة للمنظمة المتعلمة أو التي تقوم عليها كما هو الحال في نموذج Marquardt..... وهكذا.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنّ كل النماذج التي تعرّضت للمنظمة المتعلمة يُمكن أن تُستخدم كمؤشّرات لقياس المنظمة المتعلمة، فالكثير من الباحثين طوّر من تلك النماذج أدوات بحثية كالاستبيان لقياس المنظمة المتعلمة ميدانياً، أي للاستدلال على إمكانية أن تكون المنظمة محل الدراسة هي منظمة متعلمة أم لا؟. والأدبيات التطبيقية في هذا السياق كثيرة جداً وهي مُتنوّعة أيضاً بسبب تنوّع النماذج المستخدمة لقياس المنظمة المتعلمة. ويمكن تلخيص تلك النماذج التي استخدمت في القياس والتعرّف على المنظمة المتعلمة في الجدول رقم (02 - 05). أمّا فيما يخص هذه الدراسة فيمكن استعراض نماذج المنظمة المتعلمة بتخصيص أهمّها وأشهرها بشيءٍ من التفصيل كما يلي:

### أولاً - نموذج Peter Senge 1990

مما لا جدال فيه أنّ Peter Senge هو المبتكر الفعلي لمفهوم المنظمة المتعلمة، ونموذجه هو أول النماذج المعرّفة لها، هذا التّموذج الذي حدّد له خمسة أسس أو أركان اعتبرها Senge ضرورية للتحوّل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، ويمكن استعراض تلك الأسس كما يلي:

- **التفكير النظامي Systems Thinking<sup>1</sup>**: ويُقصد به حسب Senge "منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكلّ بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدل التركيز على أجزاء المنظمة". ويُعتبر التفكير النظامي حجر الأساس في نموذج Senge وهو يمثل الدّعم الأساسي لبقية الأسس الأخرى في التّموذج، كما يُعدّ من أقوى الأدوات التي يمكن أن تنجح بها منظمات الأعمال في مواجهة مختلف تحديات البيئة، ذلك أنه يتيح للمنظمة هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات مع بعضها البعض ليكون المنظور أكثر شمولاً، وبالتالي يزيد فهمه من فرصة اتّخاذ قرارات أكثر فاعلية وواقعية.
- **التفوق الشخصي Personal Mastery<sup>2</sup>**: يعرفه Senge بأنه "توسيع القدرة الشخصية لخلق النتائج المطلوبة، وخلق بيئة تنظيمية تُشجّع كلّ الأفراد على تطوير أنفسهم نحو الأهداف والأغراض التي يرغبون بها". إنّ الرغبة في مزاولة البراعة الشخصية كما ترجمها بعض الباحثين العرب هي ممّا يحفز الفرد بشكلٍ جوهري على التعلّم. والتفوق الشخصي يمكن فهمه أيضاً على أنه منهج مُستمرّ يسلكه الفرد لتحسين ذاته من خلال إدراكه لرؤيته الشخصية، أي إلى أين يُريد الوصول في هذه الحياة ومقارنتها بالواقع الحالي الذي هو عليه، وبالمقارنة بينهما ينتج ما أطلق عليها Senge بالتوتّر الإبداعي الذي يقصد به الشعور بالقلق الناتج عن الفجوة بين الرؤية والواقع.

<sup>1</sup> - البغدادي عادل و العبادي هاشم، " التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 129.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

إن إدراك المنظمة لهذه الفجوة يجعلها تُدرك أهمية تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير في المجالات التي يرغبون البراعة فيها، وهذا يتطلب التزاماً مستمراً من الإدارة، وعلى المدير أن يُصبح مُدرّساً ومُدرّساً ويُطلق العنان للطّاقات الإبداعية لدى كلّ فرد، ويجب كذلك تعزيز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر وإتاحة الفرصة لكلّ العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه منظماتهم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وهذا كلّ إدراك لقيمة الفرد في المنظمة المتعلمة لأنّها لن تبدأ بالتعلم ما لم يتعلم الأفراد كما يُؤمن **Senge**، ولأن الأفراد هم القوّة المحرّكة لتحقيق أهداف المنظمة.

• **النماذج الذهنية Mental Models**: ويعني **Senge** بها "النماذج والافتراضات والتعميمات والصّور الذهنية الرّاسخة بعمق لدى الأفراد والتي تؤثر في تصوّراتهم للعالم وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها"<sup>1</sup>، وبذلك فالنماذج الذهنية تمثل طرائق النّظر للعالم الخارجي وهي تصف عملياتنا المعرفية وتحدّد طرائق فعلنا وتفكيرنا. وعلاقة التعلم بالنماذج الذهنية واضحة لأنّ أول ما تواجهه عملية اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة هو طريقة التفكير التي يقرأها بها الفرد، وفي الكثير من الأحيان يُخطئ الأفراد في قراءة وفي تفسير الواقع، لذلك فإن أهمية هذا البعد من أبعاد المنظمة المتعلمة حسب **Senge** تكمن في أنه على المنظمة تشجيع طرق التفكير وجعل الذهنيات قابلة للتكيّف والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين والتخلّي عن أساليب التفكير التقليديّة غير المواكبة للتغيير وذلك بواسطة التدريبات والممارسات العلميّة والتطبيقية<sup>2</sup>.

• **الرؤية المشتركة Shared Vision**: يُعرّفها **Senge** بأنها "أقدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مُشتركة أو مُتمائلة للمستقبل المنشود"<sup>3</sup> أو "ما الذي نرغب في تحقيقه؟". ويرى **Senge** أنه عندما تكون هناك رؤية مُشتركة للمنظمة وأعضائها فإنّ الأفراد سيتعلمون ويتفوقون رغبة منهم في ذلك وأنّ المنظمة النّاجحة هي التي تستطيع أن تجمع العاملين فيها حول رؤية تنظيمية مُشتركة وتنمية الإحساس بالالتزام لدى أعضائها، وذلك من خلال الحوار وتعزيز مهارات الاتّصال والتمارين التفاعلية بين الأفراد. ويُمكن كذلك الاستعانة بدور القادة في سبيل بناء رؤية مُشتركة، حيث يرى جاد الرب أن هذه الأخيرة تُبنى من خلال الرؤية الشخصية للعاملين في المنظمة ومن خلال القادة في منظمات التعلم الذين يُمكنهم التفاعل وتشجيع الأفراد على المساهمة برؤيتهم في بناء رؤية المنظمة، وحينها تدوب الرؤى جميعها لتصنع رؤية مُشتركة يعتبرها **Senge** قوّة داعمة ودائمة للتغيير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Jamali et al, "From bureaucratic organizations to learning organizations An evolutionary roadmap", The Learning Organization, Vol 13, N° 04, 2006, p343.

<sup>2</sup> - جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> - النعبي صلاح عبد القادر و عبد نايف باسم فيصل، "دور عمليات إدارة المعرفة في التحوّل نحو المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>4</sup> - جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

• فرق التعلّم **Team Learning**: أو هي التعلّم الجماعي كما يصطلح عليه البعض. يعرفه **Senge** بأنه "العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها"، ويضيف **Senge** - أن الفرق هي الوحدات الأساسية للتعلّم في المنظمات المعاصرة فعندما تُمارس الفرق التعلّم فإن ذلك سيعود بالإيجاب على المنظمة وعلى أعضاء الفريق على حدٍ سواء لأن ذلك سيحدث نمواً أسرع مما لو كان الأفراد يتعلّمون بمفردهم<sup>1</sup>. ومن أهم ما يعزز تعلّم الفريق نجد الحوار وإجراء المحادثات بين أعضاء الفريق، والثقافة التنظيمية بقيمتها المشتركة وتوفّر أهداف واضحة والتوجّه نحو النتائج، بالإضافة إلى توفّر الكفاءات الفرديّة وتوفّر المناخ التعاوني لا التنافسي بينهم<sup>2</sup>.

### ثانياً • نموذج **Marsick و Watkins 1993**<sup>3</sup>

قدّمت الباحثتان **Marsick و Watkins** في عام 1993 نموذجاً للمنظمة المتعلمة مُكوّن من سبعة أبعاد مختلفة لكنّها مترابطة. هذا النموذج موزّع على مُستويين هما: مستوى الأفراد ومستوى البناء التنظيمي. ويشمل نموذجهما الأبعاد التالية (كما هو موضح في الشكل رقم (02-02)):

• **مُستوى الأفراد**: ينطوي على أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي،

خلق فرص التعلّم المستمر: ويتمثّل في سعي المنظمة لخلق فرص للتعلّم المستمر لجميع الأفراد العاملين فيها من خلال إدماج التعلّم في العمل.

تحفيز الاستفهام والحوار: ويعني سعي المنظمة نحو إيجاد ثقافة تنظيمية تشجّع على الحوار والتجربة وطرح الأسئلة ومراجعة التصرفات.

تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي: وينعكس من خلال رُوح التعاون والمهارات الجماعية التي يستند إليها الاستخدام الفعّال للفرق في المنظمة، ويكون التعاون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد، وكذلك من خلال مكافأتهم والاعتراف بثّدراتهم.

تمكين العاملين: لجمعهم حول رؤية مشتركة، إذ يمكن أن ينخرط الأفراد في إعداد رؤية المنظمة ومشاركتهم في اتّخاذ القرارات والتي تُعدّ مكسباً لهم ليتحفّزوا نحو تعلّم مستمر.

• **مستوى البناء التنظيمي**: وينطوي على الأبعاد التالية،

إنشاء نظم للتقاط وتقاسم المعرفة: ويعني سعي المنظمة لبناء نُظم تسمح بتحقيق التعلّم ومشاركة المعرفة.

<sup>1</sup>- Jamali et al, "From bureaucratic organizations to learning organizations An evolutionary roadmap" Ibid, p343.

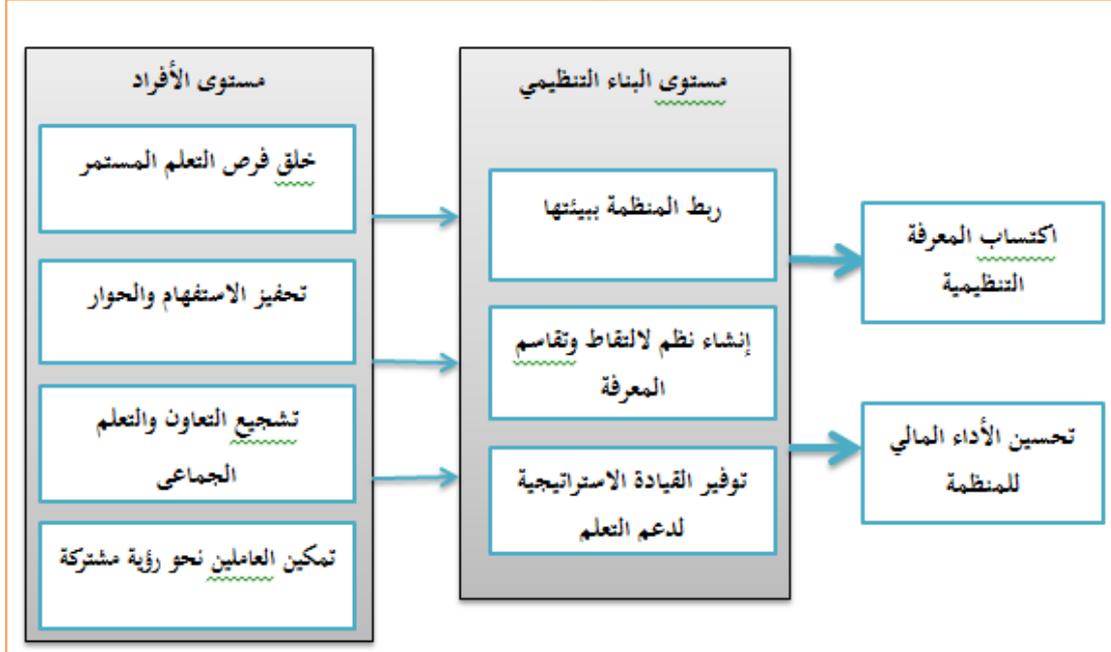
<sup>2</sup>- جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

<sup>3</sup>- Marsick Victoria J. and Watkins Karen E. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire", Advances in Developing Human Resources, Vol 05, 2003, p139.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

ربط المنظمة ببيئتها: ويمثل شمولية التفكير والعمل على ربط المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية. القيادة الاستراتيجية: ويتعلق بمدى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمة، فهي من جهة ينبغي أن تدعم التعلم داخل المنظمة، ومن جهة أخرى ينبغي أن تستخدم التعلم من أجل تحسين أداء القادة والرفع منه.

### الشكل رقم (02-02): نموذج Marsick و Watkins 1993



**Source:** Yang Baiyin, Watkins Karen E., Marsick Victoria J, "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", Human Resource Development Quarterly, vol 15, N° 01, 2004, p41.

### ثالثاً ➤ نموذج Moilanen 1999<sup>1</sup>

قدّم **Moilanen** نموذجهُ الأوّل للمنظمة المتعلمة في عام 1996 والذي أطلق عليه اسم "النموذج الماسي للمنظمة المتعلمة" (Learning Organization Diamond Model) وتكوّن النموذج آنذاك من مُستويين هما: المستوى الفردي، والمستوي التنظيمي. وتكوّن من أربعة عناصر هي: تحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين والتقييم. وبعد ذلك أخضع نموذجهُ للبحث والتطوير والدراسات الميدانية، وتبيّن له ضرورة إضافة عُنصر جديد هو "الدوافع المحرّكة" لإبراز دور القيادة والإدارة في تحقيق العناصر الأخرى في النموذج، وكذلك لأنّ الماسّة الافتراضية المعبّرة عن النموذج لها وجهان تنظيمي وفردي.

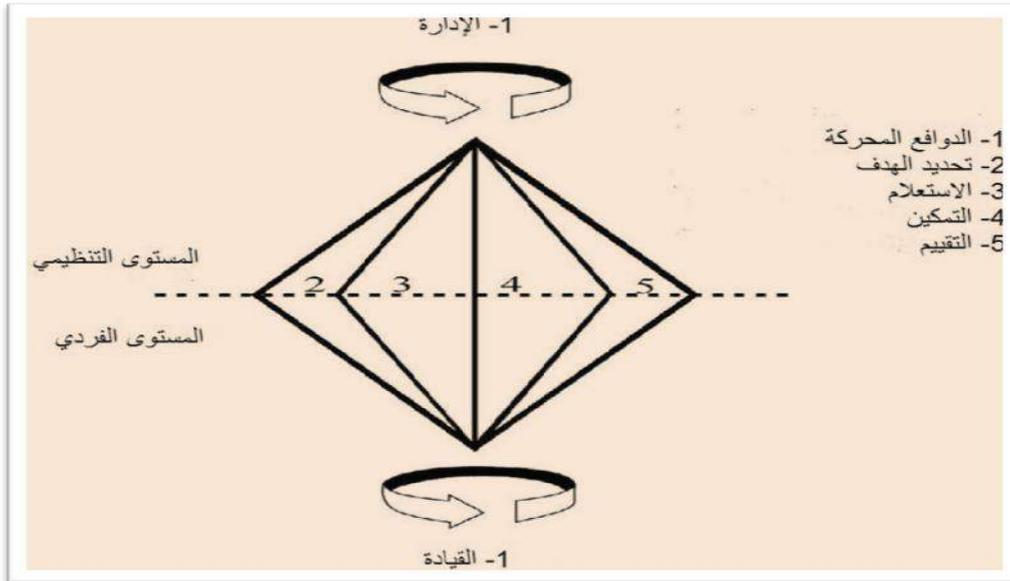
ويذكر **Moilanen** أنّ نموذجهُ يتكوّن من خمسة عناصر يمكن تمييزهما على المستويين الفردي والتنظيمي. وفيما يلي شرحٌ مختصر لتلك العناصر:

<sup>1</sup> - Moilanen Raili, "Diagnostic tools for learning organizations", Ibid, p14.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- **الدوافع المحركة (Driving Forces):** ويُقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تُساعد الأفراد وتشجّعهم على تطوير مهاراتهم في التعلّم، وتُزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- **تحديد الهدف (Finding the Purpose):** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مُشتركة تكون مُرتبطة باستراتيجية المنظمة وأجّاهاتها، كما تشير إلى مدى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلّم مهارات وأشياء جديدة.
- **الاستعلام (Questioning):** ويضمّ عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية ومدى وجود العوامل التي تُساعد الأفراد على تغيير نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلّمهم الفردي والجماعي.
- **التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصة للتعلّم، وتعمل على تعزيز عملية التعلّم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- **التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

### الشكل رقم (02-03): نموذج Moilanen 1999



**Source:** Moilanen Raili, “Diagnostic tools for learning organizations”, The Learning Organization, Vol 08, N° 01, 2001, p14.

### رابعاً ➤ نموذج Garvin 1993

أشار David Garvin في عام 1993 إلى أنّ المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في القيام بخمسة نشاطات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- **حل المشاكل بشكلٍ منهجي:** ويستند هذا النشاط إلى حدٍ كبير على فلسفة وأساليب حركة

<sup>1</sup> - Garvin David, “Building a Learning Organization”, Ibid.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

الجودة، وينطلق من الحقائق التالية:

- الاعتماد على المنهج العلمي بدلاً من التخمين لتشخيص المشاكل.
- يؤكّد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار وهو ما يُطلق عليه أخصّائيو الجودة "الإدارة المستندة إلى الحقائق".
- استخدام أدوات إحصائية بسيطة مثل الرسوم البيانية ومخططات باريتو والرسوم البيانية للسبب والأثر لتنظيم البيانات ورسم الاستدلالات.

● **التجريب (experimentation):** ويشتمل هذا النشاط على البحث المنتظم عن المعارف الجديدة واختبارها. وضمن هذا النشاط يُعدّ استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أنّ التجريب يتمّ تحفيزه من خلال الفرص ومن خلال التوسّع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

● **التعلّم من التجارب السابقة (Learning from past experience):** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكلٍ منتظم، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلّمة بشكلٍ يُتيح للأفراد الوصول إليها والاطّلاع عليها.

● **التعلّم من الآخرين:** حيث تأتي أكثر الأفكار قوّة من النّظر إلى البيئة الخارجيّة، ويُمكن للمرء الحصول على منظور جديد من خلالها، والتعلّم من الآخرين، وهي عملية مُنضبطة لتحديد المنظمات ذات الأداء النّاجح وتحليل مدى إمكانية نقل ما يقومون به مع تعديلات مُناسبة تلائم المنظمة.

● **تحويل المعرفة (Transferring knowledge):** يجب أن يتمّ نقل المعرفة بسرعة وفعاليّة في مُختلف أنحاء المنظمة، لأنّ التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاقٍ واسع له تأثيرٌ إيجابيٌّ على أداء المنظمة أكثر ممّا أنها لو بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تُساعد في تحويل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة، الشفهيّة، المرئيات، الصّوتيات والرّيات الميدانيّة.

### خامساً - نموذج 1996 Marquardt

لقد انعكست الخبرة الطويلة للباحث Michael Marquardt في بناء نموذج مُتكامل للمنظمة المتعلّمة، والذي يركّز أساساً على خمسة أنظمة فرعيّة متكاملة ومترابطة كما موضح في الشكل رقم (02-04)، ويرى الباحث أنّها كلّ تلك الأنظمة الفرعية ضروريّة وتُساهم في بناء المنظمة المتعلّمة والمحافظة على بقائها واستمرارها. وتشتمل الأنظمة الفرعية على العناصر التالية<sup>1</sup>:

● **النظام الفرعي للتعلّم Learning Subsystem:** يمثّل نظام التعلّم حجر الزاوية في المنظمات المتعلّمة، ويحتلّ مكانة مهمّة في جميع المستويات التنظيميّة. ويتضمّن نظام التعلّم ثلاث عناصر مهمّة

<sup>1</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization", Ibid, p23-33.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

تُساهم في زيادة قدرة المنظمة على التعلّم، وهي مستويات التعلّم (التعلّم الفردي، التعلّم الجماعي والتعلّم التنظيمي) وأنواع التعلّم (التعلّم التكتيبي، التعلّم عن طريق التوقّع والتعلّم التفاعلي) ومهارات التعلّم التنظيمي (التفكير النظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، التعلّم الذاتي والحوار).

### • النظام الفرعي للتنظيم **Organisation Subsystem**: يستخدم التنظيم في هذا النموذج

للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويتضمن أربعة عناصر هي: رؤية المنظمة: وتتضمن الآمال والأهداف وأجتهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها، ومن ثمّ نقلها للآخرين خارجها.

ثقافة المنظمة: وتتضمن الثقافة القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة في المنظمة، والتي تشكل وتؤثر في تصرفات وسلوكيات العاملين وإدراكهم للمواقف المختلفة.

استراتيجيات المنظمة: وتتضمن خطط العمل، والطرق، والخطوات والاجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها وأهدافها وتحويلها إلى واقع ملموس.

البناء التنظيمي: ويتضمن إدارات المنظمة، ووحداتها التنظيمية، والمستويات التنظيمية والترتيب والتنظيم للأنشطة المختلفة لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها.

وتعمل هذه العناصر على بناء المنظمة المتعلمة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تواكب التطور في احتياجات ومطالب عملائها، وكذلك تُشجع وتدعم التعلّم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلّم وتحسين عملية التعلّم المكتسب والمتحصّل عليه من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وتسهّل عملية وانسياب المعلومات والتعاون بين إدارتها المختلفة.

### • النظام الفرعي للأفراد **People Subsystem**: تتميز المنظمة المتعلمة بتميّز أفرادها، فعندما يتمّ

استثمار قدرات ومهارات وخبرات أفرادها استثماراً فعالاً فسيكون لذلك تأثيرٌ مُباشر على المنظمة وقدرتها على الابتكار والتفوق، فالأفراد هم المحرك الأساسي للمنظمة، ولذلك يعمل نظام تمكين الأفراد على جعل الأفراد قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات وتوفير مصادر المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة.

### • النظام الفرعي للمعرفة **Knowledge Subsystem**: يُعبّر نظام المعرفة عن إدارة عملية المعرفة

بالمنظمة، حيث يشتمل النظام على سلسلة من العمليات المتلاحقة والمتراطة وهي: اكتساب المعرفة: ويُقصد به جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها. إيجاد المعرفة: يتمّ إيجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد والبحوث التفصيلية. التخزين: ويُقصد به ترميز المعلومات وحفظها ممّا يُسهّل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

تحليل البيانات واستخراجها: ويتضمن ذلك تحليل البيانات وتفسيرها للخروج بمعنى من هذه البيانات

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

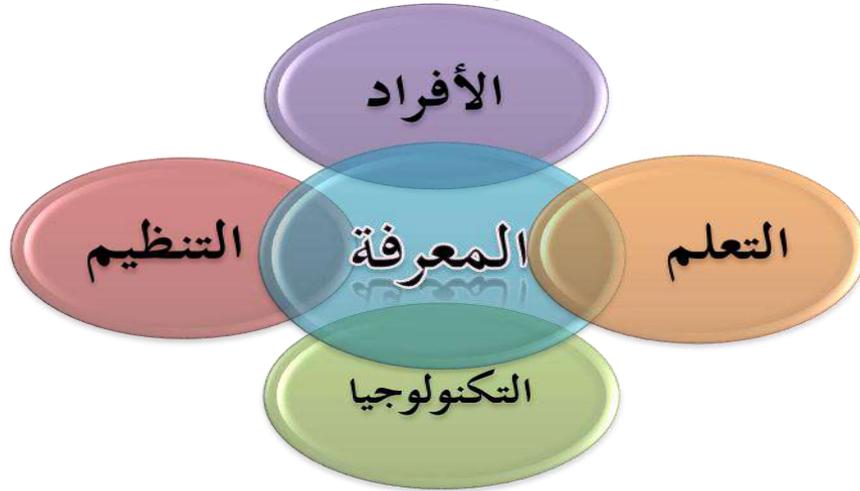
يتم الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

التقل والتوزيع: ويُقصد بذلك إيجاد قنوات لنقل هذه البيانات والمعلومات للأفراد العاملين بالمنظمة من أجل الاستفادة منها في عمليات المنظمة المختلفة.

التطبيقات والمصادقة: حيث يتم استخدام هذه المعلومات والمعارف بشكلٍ إبداعي بعد تقييمها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة بالاستفادة من خبراتهم السابقة.

● **النظام الفرعي للتكنولوجيا Technology Subsystem**: يتكون هذا النظام من الأجهزة التقنية والأدوات، والشبكات والأنظمة والمياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تُساعد على إدارة عمليات المعرفة بشكلٍ أفضل من خلال تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر بهدف تطوير وتنمية المهارات والمعارف على كافة المستويات التنظيمية.

### الشكل رقم (02-04): نموذج 1996 Marquardt للمنظمة المتعلمة



**Source:** Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", Davies-Black Pub, 2002, p23.

### الجدول رقم (02-05): نماذج المنظمة المتعلمة

الأبعاد الأساسية له	اسم النموذج	الباحث	
التفكير التّظمي، التفوق الشخصي، التّماذج الذهنية الرؤية المشتركة، فرق التّعلم.	The Five Disciplines of Learning Organization	<b>Senge 1990</b>	<b>01</b>
تحديد استراتيجيات للمنظمة تستند إلى التّعلم واكتساب الخبرات، اتّخاذ القرارات بصفة تشاركية، وجود أنظمة معلومات تسهّل تفسير المعلومات، أنظمة الرّقابة والحاسبة تهدف إلى تحسين الأداء، تشجيع المبادلات	The Learning Company Questionnaire	<b>Pedler et al 1991</b>	<b>02</b>

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

<p>الداخلية بين الأقسام التنظيمية، هياكل المنظمة تشجع تحمّل مسؤولية والتعلم، مرونة المكافآت والتعويضات بما يتماشى مع قيم وأهداف المنظمة، جمع الأفراد للمعلومات من المحيط الخارجي واستغلالها، التعلم يتم بتبادل الخبرات فيما بين المنظمات ومختلف المتعاملين معها، المنظمة تعمل على توفير مناخ ملائم للتعلم والتجريب من أجل اكتساب الخبرات.</p>			
<p>حل المشاكل بشكلٍ منهجي، التجريب، التعلم من التجارب السابقة، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة.</p>	The Learning Organization Activities	<b>Garvin 1993</b>	<b>03</b>
<p>فرص التعلم المستمر، تحفيز الاستعلام والاستفهام التعاون والعمل الجماعي، تمكين العاملين، القيادة الاستراتيجية، النظم الداعمة، ربط المنظمة ببيئتها.</p>	The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	<b>Marsick and Watkins 1993</b>	<b>04</b>
<p>هو شامل تماماً ويتألف من 187 سؤالاً مجمّعاً في تسعة أبعاد. وهو استبيان طويل ومفصّل يهدف إلى جمع البيانات من كلّ من المديرين والموظّفين من المستوى الأدنى، والتي يمكن أن تسهّل إذا ما أُدرت بشكلٍ صحيح جميع البيانات ذات الصّلة فيما يتعلّق بتنمية المنظمة المتعلمة.</p>	The Complete Learning Organization Benchmark	<b>Mayo and Lank 1994</b>	<b>05</b>
<p>خمس أجزاء تفحص دور المنظمة ككل، ودور الفرد المحدّد ودور وظيفة الموارد البشرية في القيادة والتشجيع على التعلم.</p>	The Learning Audit	<b>Pearn et al 1995</b>	<b>06</b>
<p>هذه الأداة تدرس الفلسفة والقيم والبنية والعمليات وقيادة واتّخاذ القرارات وتنظيم العمل والتدريب والتطوير بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة.</p>	The Recognising Your Organization	<b>and Sarala Sarala 1996</b>	<b>07</b>
<p>المنظمة المتعلمة ترتكز على خمسة أنظمة فرعية هي: نظام التعلم، نظام التنظيم، نظام الأفراد، نظام المعرفة نظام التكنولوجيا.</p>	Systems Learning Organization Model	<b>Marquardt 1996</b>	<b>08</b>
<p>فرص التعلم، والتسامح مع الأخطاء، والمساءلة</p>	The Learning	<b>Tannenbaum</b>	<b>09</b>

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

<p>وتوقعات الأداء العالي، والانفتاح على الأفكار الجديدة بالإضافة إلى السياسات والممارسات الداعمة للتدريب والتعلم.</p>	<p>Environment Survey</p>	<p>1997</p>	
<p>هو أداة لقياس وبناء المنظمة المتعلمة يتكوّن من ستة أبعاد هي: تحديد الهدف والفائدة، اختيار أداة التقييم إدارة التقييم واكتشاف النتائج، تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.</p>	<p>The Learning Organization Capability Assessment</p>	<p><b>Redding and Catalanello</b> 1997</p>	<p>10</p>
<p>قدّم خمسة أسس جوهرية واستراتيجية للمنظمة المتعلمة: الوضوح والدعم من أجل رسالة ورؤية المنظمة، القيادة التشاركية والاستخدام، ثقافة تشجيع التحريب، القدرة على نقل المعرفة عبر الحدود التنظيمية، فرق العمل والتعاون.</p>	<p>The strategic building blocks of a Learning Organization</p>	<p><b>Goh</b>1998</p>	<p>11</p>
<p>الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستعلام، التمكين والتقييم.</p>	<p>Learning Organization Diamond Model</p>	<p><b>Moilanen</b> 1999</p>	<p>12</p>
<p>التحوّل نحو المنظمة المتعلمة حسب الباحث يتأثر بخصائص المنظمة وبالثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة. ويتكوّن نموذج من ثلاثة أنظمة فرعية هي: نظام المنظمة، نظام التعلم، نظام الثقافة الاجتماعية.</p>	<p>نموذج المنظمة المتعلمة</p>	<p><b>Al Otaibi</b> 2000</p>	<p>13</p>
<p>اقترح نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يتكوّن من التعلم التنظيمي، التعلم في العمل، مناخ التعلم، هيكل تنظيمي مرن وعضوي.</p>	<p>The integrated model of the learning organization</p>	<p><b>Ortenbald</b> 2001</p>	<p>14</p>
<p>يتكوّن النموذج من ستة عناصر أساسية تتفاعل وتداخل فيما بينها مُشكّلة شبكة من العلاقات، وتلك العناصر هي: القيادة التحويلية، ثقافة المساواة، صياغة الاستراتيجيات، الآليات، البناء الأفقي، صياغة المعرفة.</p>	<p>the learning organization Web</p>	<p><b>James</b> 2003</p>	<p>15</p>
<p>المنظمة المتعلمة حسبها تتكوّن من هيكل من المكونات التنظيمية تتمثل في: الهيكل التنظيمي الأفقي، تشارك</p>	<p>Network Pattern of Learning Organization</p>	<p><b>Daft</b> 2005</p>	<p>16</p>

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المعلومات، ثقافة التكيف، استراتيجيّة التعاون، تمكين العاملين.			
خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة هي: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، أنظمة تقييم الأداء، التوافق المستمر للاستراتيجيّة، الممارسات العملية للتعلم التنظيمي، البنية التحتية للتعلم.	مبادئ المنظمة المتعلمة	<b>Rawabdeh and Aboukhadra 2006</b>	
ارتكز على توفر ثلاثة لبنات لبناء المنظمة المتعلمة هي: البيئة الداعمة للتعلم، ممارسات واضحة للتعلم، قيادة تعزز التعلم.	Building Blocks of the Learning Organization	<b>Garvin et al 2008</b>	<b>17</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مراجعة الأدبيات.

### المطلب الرابع: نحو نموذج مقترح لبناء منظمة متعلمة

بعد استعراض النماذج التي عاجلت مفهوم المنظمة المتعلمة يتسنى لأيّ دارسٍ لهذا الموضوع أن يختار نموذجاً بعينه ليختبر به مدى استيفاء المنظمة المعنية بالدراسة لأبعاد النموذج المختار أو لا؟. أي هل هي منظمة متعلمة أو لا؟. لكن في سياق هذه الدراسة اختارت الباحثة تصوراً مختلفاً للمنظمة المتعلمة، وبالتأكيد ليس مُميّزاً أو مُبتكراً لأنه مُستمد كلياً من نموذج الباحثين **Marsick** و **Watkins**، فهو اختصار له إن جاز التعبير، لأننا حاولنا جعله يتوافق مع مجتمع الدراسة ومع إمكانية التطبيق ميدانياً، ويبدو ذلك جلياً من خلال دمج بُعد (خلق فرص التعلم المستمر) وبُعد (الاستعلام والاستفهام) وبُعد (ربط البيئة المنظمة ببيئتها) في بُعد كليّ تحت مُسمى التعلم التنظيمي لأن هذا الأخير ينطوي على كلّ ما سبق من أبعاد. بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بإضافة بُعد الرؤية المشتركة، وهو مستمد من نموذج **Senge** لتعزيز أداة الدراسة، وعليه يصبح نموذج الباحثة حول المنظمة المتعلمة مُنحصراً في الأبعاد التالية:

#### أولاً ➤ بُعد التعلم التنظيمي

إنّ التعلم التنظيمي يتعلّق بالإجراءات التي تلزم المنظمة لدعم وتحسين المعارف والممارسات المرتبطة بنشاطها، حيث يُكسبها قدرة على التبصّر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كلّ من تجارب النجاح والفشل<sup>1</sup>. ويرى **حريم** أنّ حاجة المنظمات لأنّ تصبح متعلمة تتزايد ممّا يقتضي تطوير عمليات وإجراءات تمكّنها من التعلم من خبراتها وتجاربها وتجارب الآخرين ونشر هذا التعلم داخل المنظمة حيثما يقتضي الأمر<sup>2</sup>، وهذا لا يتأتّى إلاّ بخلق بيئة مناسبة

<sup>1</sup> - الكساسبة محمد مفضي و الفاعوري عبير حمود، "فضايا معاصرة في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> - حريم حسين، "إدارة المنظّمات منظور كلي"، الأردن: دار الحامد، 2010، ص 332.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

للتعلم التنظيمي من خلال إثراء فرص التعلم والتطوير داخل المنظمة. إنَّ التعلم التنظيمي في طبيعته هو عملية ديناميكية مُتعددة المستويات تتضمن عناصر معرفية وسلوكية واجتماعية، ونجاحه يتوقف على المنظمة التي تُسهّل تعلم أعضائها (الموظفون، الإدارة، القيادة) وبالتالي تغيير نفسها باستمرار، وهذا الأمر يُعتبر ناجحاً في منظمات كتلك التي تُوصف بأنها مُتعلمة حيث يكون التعلم مُوجَّهاً بشكلٍ استراتيجي ومُستمر، شاملاً مُختلف العمليات والممارسات والهيكل في إطار تعلمي استراتيجي.

ويلتخص نجم عبود نجم العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في قوله " إنَّ التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ومثل هذا التعلم يتمُّ بطرق سهلة ومُحفزة في نمط مُعيّن من المنظمات ألا وهي المنظمات المتعلمة. إذن فعلمية التعلم التنظيمي هي عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار مُلائم هو منظمات التعلم"<sup>1</sup>.

إنَّ التعلم التنظيمي يُعدُّ مدخلاً للتفوق بالنسبة للمنظمة المتعلمة ذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكمنُ في قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي والتي من بينها استراتيجية قيادة التكلفة مثلاً، وهي تعتمد بشكلٍ أساسي على مُعدّل التعلم الذي يُحقق خفضاً ملموساً لتكاليف الإنتاج. ويتحقق التميّز كذلك من خلال الابتكار وإدخال أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات والتي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم، وعليه يمكن أن نستنتج أن التعلم التنظيمي مدخل أساسي لتحقيق التميّز للمنظمة المتعلمة وذلك من خلال توفّره على الشروط التالية<sup>2</sup>:

- أن يكون التعلم مسؤوليّة الجميع.
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المنظمة.
- توفّر ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية، وتتميّز هذه الثقافة بالانفتاح وتحفيز تقاسم المعرفة وكذلك الشفافية وتقبُّل الفشل.
- توضيح منهجية تحويل التعلم إلى قيمة أو بمعنى آخر آلية الاستفادة من التعلم.
- وضع معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل والذي يمكن ترجمته في انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين المستويات التنظيمية.

### ثانياً ➤ بُعد الرؤية المشتركة

يُقصد بالرؤية المشتركة القدرة على خلق صورة مُشتركة لمستقبل المنظمة، يلتزم بها جميع الأفراد في جميع أنحاء هذه الأخيرة، هذا، ويرى Senge أن بناء تلك الرؤية هو أمرٌ مهمٌ لجميع أفراد المنظمة إذ

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> - القاضي محمد يوسف، "السلوك التنظيمي"، القاهرة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص 100.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

يساهم ذلك في تعزيز الالتزام بمستقبل مشترك ويقدم إضافة حقيقية من طرفهم، ذلك لأن الرؤية المشتركة توفر لأعضاء المنظمة اتجاهًا يمكنهم من خلاله التحرك والعمل، وتركز على تعلم موظفيها<sup>1</sup>. ولبناء رؤية مشتركة نحو التعلم فإنه لا بد من توفر معطيات تدعم بنائها وتقوي دورها بمرور الزمن. وهذه المعطيات هي<sup>2</sup>:

● **الرؤية الشخصية:** بانتمائهم لمنظمة ما يجلب الأفراد معهم رؤاهم الخاصة، وهذه الرؤية هي التصورات التي يحملها أفراد المنظمة في عقولهم، فعندما تكون هناك رؤية فردية حقيقية تعكس طموحات الفرد، فإن ذلك يؤثر على تفوقه وتعلمه، ليس لأنه يُطلب منه ذلك، ولكن لأنه يُريد ذلك. وستظل هذه الرؤية فردية ومعزولة ما لم يتم تقاسمها لبناء صورة مشتركة للمستقبل الذي تسعى المنظمة لبنائه وعليه ينبغي أن يبدأ بناء رؤية مشتركة بمراجعة الرؤية الشخصية التي يلتزم بها الفرد لإحداث التوازن بينها وبين رؤية المنظمة وجعلها رؤية مشتركة. ويُضيف كل من **Bui** و **Baruch** أنّ هناك أدلة على أن المنظمات يمكن أن تنجح في مواءمة الرؤية الشخصية مع الرؤية التنظيمية.

● **القيم الفردية:** تستند إلى مجموعة القيم والمعتقدات والتطلعات الخاصة بالفرد، حيث تساهم تلك القيم أيضًا بدرجة معينة من الالتزام بالرؤية المشتركة.

● **القيادة:** عادةً ما يمتلك القادة الذين يُلهمون الآخرين رؤى غير عادية والتزامات للمثل العليا ويهتمون باستمرار بالبحث عن معلومات وفرص جديدة يمكن أن تساعد في فهم رؤاهم. وبناء الرؤية المشتركة يعني أنّ على الأفراد التخلي عن فكرة أنّ الرؤية تأتي فقط من الإدارة العليا أو من عملية تخطيط إدارية، إذ يمكن أن تنمو رؤى مشتركة من تفاعل الأفراد مع رؤاهم الخاصة - حيث يعبرون عن أفكارهم ويتعلمون كيفية الاستماع إلى أفكار الآخرين، وهذا لا يعني أنّ دور القادة والإدارة مُهمَل، بل هم مسؤولون عن بناء المنظمات حيث يوسع الناس قدراتهم باستمرار لفهم التعقيد وتوضيح الرؤية وتحسين التماذج العقلية المشتركة - أي أنّهم مسؤولون للتعلم.

● **الثقافة التنظيمية:** يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بمثابة محفز لخلق رؤية مشتركة، لذلك فإنّ الرؤية المشتركة هي الخطوة الأساسية في السماح للأفراد بالبدء في العمل معًا حتى لو كانوا لا يتفقون في بعضهم البعض. هذا، ويمكن القول أنّ الرؤية المشتركة توحد جهود الأفراد والمنظمات، فمن حيث الأفراد عندما يُطوِّرون رؤيتهم الشخصية فإنهم يُدركون ما يتوجهون إليه من أجل نجاحهم الشخصي والمهني، وهذا ما يخلق صورة عامة جيدة لتعلم صحي وثرّي إذا ما اجتمعوا معًا، أمّا على المستوى الكلي فإنّ الرؤية

<sup>1</sup>- Bharadwaj P .Nagendra, Mohamed A. Amin, Falcone Thomas W, "Developing a Learning Organization: Training in a Public Sector Organization", Scientific Journal of Administrative Development, Vol 01, N° 01, I.A.D, 2003, p58.

<sup>2</sup>- Bui Hong and Baruch Yehuda, "Creating learning organizations: a systems perspective", Ibid p215-217.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المشتركة ستكون مفتاح الاستدامة والنمو التنظيمي.

إنّ اكتساب رؤية مشتركة يُعدُّ عملية مُعقّدة نوعاً ما وتحتاج إلى أن تأخذ وقتها خصوصاً في المنظّمات الكبيرة والمعقّدة للغاية مع عددٍ كبيرٍ من العمليات والأقسام، لذلك ممّا يُساعد على بناء رؤية مشتركة هو وجود أنظمة اتّصالات فعّالة، إذ لا يمكن المشاركة في الرّؤية الشّخصية والرّؤية بشكلٍ فعّال بدون أنظمة اتّصال فعّالة بين أعضاء المنظّمة. وممّا يدعم بناء الرؤية المشتركة أيضاً الإصغاء الفعّال والحوار وتعزيز مهارات الاتصال بين الأفراد، وزيادة مُشاركتهم في صياغة رؤية المنظّمة وكيفية تحقيقها بالإضافة إلى التمارين التفاعليّة.

### ثالثاً ➤ بُعد التعاون والعمل الجماعي

تتكوّن الفرَق من مجموعة من الأفراد يتعدّدون في قُدراهم ومهاراتهم ويلتقون في مهام مُترابطة ويعملون بروح واحدة ولديهم إحساس بالمسؤولية المشتركة اتّجاه مهامهم. وممّا يميّز فرَق العمل أنّها صُمّمت لتجميع الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظّمة ككل، لذلك كان التعاون فيما بين أعضاء الفريق هو السّمة التي يجب أن تغلب على أدائهم. وتعتمد الجماعة على الاتّصالات المفتوحة والثّقة المتبادلة<sup>1</sup>.

وبالنسبة للمنظّمات المتعلّمة يرى الباحثون أنّ المنظّمة تتعلّم من خلال أفرادها وهذا لا يعني أنّ التعلّم التنظيمي يساوي مجموع تعلّم أفرادها، بل الأمر أوسع من ذلك وأعمق. وهنا يظهر جلياً دور الفرَق والمجموعات في التعلّم، إذ يعتبر **Senge** الفرق هي مفتاح للتعلّم في المنظّمة المتعلّمة، ويرى أنّ تعلّم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة الفريق من أجل تحقيق النتائج التي يرغب أعضاء الفريق في تحقيقها. والفرَق تُبنى على قاعدة تطوير الرّؤية المشتركة كما تُبنى على الإبداع الفردي وفرق العمل ذات المهوبة. وعليه ففرق التعلّم يُمكن اعتبارها أداة لتوليد الأفكار والمعارف من خلال المحادثات والعصف الدّهني والاستفهام -وهي أيضاً أداة لنقل وتشارك المعرفة عبر أرجاء المنظّمة-، بالإضافة إلى قُدرة الفريق على حلّ المشكلات بطرق أكثر إبداعية من مجرّد حلّها بشكلٍ فردي، وكلّ ذلك يُعزّز التعلّم داخل المنظّمة<sup>2</sup>.

وفرَق التعلّم هو مفهوم يستند إلى تحويل مهارات التّحدث والتفكير الجماعي لكي يتمكّن مجموعة من الأفراد من تطوير قابليات الذّكاء والقُدرة، ودمجها سوياً لانتقاء أفضل الأفكار ووجّهات التّطرّف، حيث أنّ دمج الذّكاء العاطفي والذّكاء الاجتماعي والذّكاء التنظيمي والذّكاء الأكاديمي سيُساعد في إيجاد بيئة باعثة على التعلّم والإبداع والإنتاج وقيّم طرائق المدريين وفعاليتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جاد الرب سيد محمد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظّات الأعمال العصرية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - البغدادي عادل و العبادي هاشم، "التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وطلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 133.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

وفي سبيل تعزيز التعلّم الجماعي دعا بعض الباحثين إلى تطوير "مجتمعات الممارسة" حيث يتبادل الأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والأفكار والمعارف ويناقشون المشاكل المشتركة. وتُتيح هذه الطريقة مجالاً للتعبير المشترك عن التجربة من أجل تحويلها إلى تعلّم. وارتبط هذا المفهوم بما يُعرف بنظرية التعلّم الاجتماعي، والتي تنص على أنّ التعلّم الفعّال يتطلب التفاعل الاجتماعي. واقترح Wenger (1998) أنّنا جميعاً نشارك في "مجتمعات الممارسة" أي مجموعات من الأفراد ذوي الخبرة المشتركة والذين يعملون معاً، واعتبرها أحد المصادر الأساسية للتعلّم، وبشكلٍ دقيق اعتبرها وسيلة لدعم التعلّم الجماعي لأنّها تنطوي على الثقة المتبادلة والهوية المشتركة لأعضائها والعلاقات طويلة الأمد فيما بينهم<sup>1</sup>.

ويرى الباحثون أنّ مجتمعات الممارسة هي إحدى الوسائل التي تُساعد في تحويل المعارف الضمنية وذلك من خلال اعتماد البرامج التدريبية والدورات الداخلية حيث يمكن للأفراد تبادل الآراء والاقتراحات عبر منظمتهم، لذلك يمكن القول أنّ هذا المفهوم مُرتبط بشكلٍ وثيق بل ويخدم مجالات إدارة المعرفة، التعلّم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة.

ويمكن تلخيص خصائص التعلّم الجماعي في سياق بناء المنظمة المتعلمة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تُنمّي المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكلُّ فرد يحتاج للعمل مع الآخرين، حيث يحترم الجميع بعضهم البعض. وتتسم الجماعة بالقدرة على الاتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق ولا يتمُّ تجنّب المشاكل أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمي.
- تقبل الصّراع والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدّي إلى إيجابية العلاقات.
- الإحساس بالجماعة يُعطي العاملين أيضاً الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.
- يتعاون العاملون نظراً لرغبتهم في التعاون وليس لأنهم مُضطرون إلى ذلك.
- بذل الجهود الإضافية اللازمة لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشاكل.
- لا يترك العاملون المنظمة آخذين معهم خبراتهم المتراكمة بل تترسّخ في مجموعات التعلّم وتحفظها المنظمة.

### رابعاً ➤ بُعد القيادة الداعمة

إنّ بُعد القيادة هو من الأدوات الإدارية التي تحتاجها المنظمات في كلّ وقت، فهي مُهمّة في المرور إلى أي تغيير تتبناه المنظمة، وكذلك هو الحال في التحوّل نحو المنظمة المتعلمة، إذ يؤكّد Marquardt أنّه إذا لم يعمل القادة على تبني أنماط قيادية ومهارات إدارية متميّزة فسيصبح تطبيق

<sup>1</sup> - Michael Armstrong, "A handbook of human resource management practice", Kogan Page Limited USA, 10th edition, 2006, p545.

<sup>2</sup> - صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحوّل من الضعف الإداري إلى التميّز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، مرجع سبق ذكره، ص 138.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

المنظمة المتعلمة أمراً بعيد المنال<sup>1</sup>، والقادة هم الذين يلتزمون فعلياً بعملية التغيير في أنفسهم وفي منظماتهم.

لقد عُرِّفت القيادة -بصفة عامة- بأنها عبارة عن فنّ الاستقطاب لقدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة<sup>2</sup>، أو هي توجيه العاملين والتأثير عليهم ليتصرفوا بطريقة معينة ونحو هدف محدد. إنّ هذا المعنى لم يعد كافياً حسب رأي العديد من الباحثين خصوصاً وفق ما يحتاجه عالم الأعمال المعاصر، واتَّجهت الدراسات نحو مفهوم جديد للقيادة ألا وهو القيادة التحويلية والذي يراه الباحثون على قدر كبير جداً من التلاؤم مع بناء المنظمة المتعلمة.

إنّ مفهوم القيادة التحويلية يُعدُّ مفهوماً مُتطوراً لمفهوم القيادة الإدارية الذي عهدناه لأن هذا المفهوم يتجاوز مجرد التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو أهداف المنظمة إلى ما يستحثُّ التابعين إلى مستوى عالٍ من التفكير، حيث بمقدور القائد هنا أن يعزز الالتزام برؤية المنظمة ويشجّعهم على تطوير طرق جديدة في التفكير وحلّ المشكلات<sup>3</sup>. ومنه يمكن القول أنّ القيادة التحويلية تعمل على بناء اهتمامات مُشتركة بين القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مُشتركة من خلال إنشاء علاقات تكافلية بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وبين قدرة القادة على تفهّمها وتأسيس طموحات جماعية بناءً عليها في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تدعم تعلّم الأفراد والجماعات داخل المنظمة. ويجمع الباحثون أنّ القيادة التحويلية تركز على أربعة أسس هي<sup>4</sup>:

● تأثير الجاذبية القيادية: حيث أنّ القائد من خلال سلوكه يمكن أن يؤثّر على التابعين له ويؤدّد الإعجاب والاحترام والثقة فيه، لذلك يجب أن يُوحى القائد إلى قيم أخلاقية في ممارساته وأن يهتم لحاجات العاملين حتّى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية، وكذلك عليه أن يُشارك العاملين في تحمّل المخاطر التي قد يتعرّضون لها، وينبغي عليه الابتعاد عن التسلّط والتفرد في اتّخاذ القرارات.

● التحفيز الملهم: وبموجب هذه الخاصية يعمل القائد على مشاركة لعاملين في وضع أهداف المنظمة ويستثير فيهم حبّ التحديّ وروح الفريق والعمل الجماعي وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.

● الاستشارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على استشارة الجهود الفكرية والتحليلية للعاملين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي

<sup>1</sup> - Marquardt Michael J, "Action learning and leadership", The Learning Organization, Vol 07 N° 05, 2000, p233.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، الجزائر: دار هومة، 2003، ص115.

<sup>3</sup> - الكساسبة محمد ماضي وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، ص28.

<sup>4</sup> - المعاني أيمن عودة، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، 2009، ص231.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

تواجههم، وحثهم على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع.

● الاهتمام الفردي: حيث يُعطي القائد اهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة فيعمل على تطوير مهاراته وأدائه، لذلك عليه أن يلعب دور المدرب والموجه والصديق مع مراعاة الفروقات الشخصية بين الأفراد وأن يتعامل معهم باحترام ويُعطيهم الثقة والاطمئنان وأن يُحسن الإصغاء إليهم. إن هذه المرتكزات الأربعة تُعتبر مدخلاً مهماً للتعلم في المنظمة لأن القائد من خلال خصائصه حسب نموذج القيادة التحويلية يمكن أن يوجه العاملين نحو التعلم قصداً أو بشكل عفوي، كيف ذلك؟ من خلال الجاذبية القيادية يُمكن أن يُوحي إلى التابعين له اهتمامه بالمعرفة والتعلم، وبهذا يستطيع أن يُلهمهم ويعزز حب التعلم لديهم، ومن خلال التحفيز الملهم يستطيع أن يعزز ثقة العاملين بقدراتهم وبقدرة الفريق فيزرع فيهم الرغبة في التعلم ليحافظوا على قدراتهم وليطوروا منها. ومن خلال الاستشارة الفكرية-وهي الأهم- يمكن أن يُخرج كل المعارف الضمنية التي يملكها العاملون ولم يجدوا الفرصة من قبل في إخراجها. أما الاهتمام الفردي فهو يُعطي شعوراً للفرد بأنه فريد ومتميز بقدراته الشخصية ويمنحه فرصة التطوير من ذاته بدعم من القائد، وهذه إحدى غايات التعلم في المنظمة المتعلمة.

إن القائد في المنظمات المتعلمة أصبح يضطلع بأدوار جديدة غير تلك التقليدية (المعلوماتية التفاعلية، القرارية) وهي<sup>1</sup>:

- القائد المصمم: يتولى عمليات تحديد الفرص والاتجاه العام للمنظمة وكذلك وضع الاستراتيجيات والسياسات والهياكل الملائمة وتوجيه المنظمة وفق متطلبات البيئة.
- القائد المعلم: وتتجسد مسؤولية القائد في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية بالشكل الملائم.
- القائد الراعي: يُقدم الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم رسالة المنظمة ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار الجديدة.

ومن وجهة نظر **Marquardt** فإن أدوار القادة يجب أن تتغير لتلائم متطلبات القرن الواحد والعشرون، وأشار بدوره إلى سبعة سمات يجب أن تتوفر في القائد وهي: مفكر نظمي، وكيل تغيير، مبدع ومغامر، خدوم ومضيف، مُنسق للمهام، مُعلم ومُدرب ومُتعلّم، مُتبصّر وقادرٌ على بناء رؤى مشتركة<sup>2</sup>.

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أنّ القيادة الداعمة لها دورٌ فعال في التحوّل نحو المنظمة المتعلمة فهي تركز على بناء رؤية استراتيجية مشتركة، وتعزز تمكين الأفراد من أجل تحمّل مسؤولية التعلم وتزويل الحواجز البيروقراطية وتتخلّى عن أنماط الرقابة ذات التأثير السلبي على الأفراد، ولها دور في تعزيز الثقة

<sup>1</sup> - الحشالي شاكر جار الله و النجمي إباد فاضل محمد، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في شركات القطاع الأردني الصناعي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص198.

<sup>2</sup> - Marquardt Michael J, "Action learning and leadership", Ibid, p234.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

فيهم وزرع ثقافة قبول الأخطاء بشرط أن يتعلموا منها، بالإضافة إلى دورهم في تنمية ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو التعلم وتشارك المعارف والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر خصوصاً إذا عكس القادة هذه القيم من خلال سلوكياتهم، فالقادة يمكنهم استخدام سلطتهم غير الرسمية من خلال قوة تأثيرهم على أفراد المنظمة بناءً على قيمهم ورؤيتهم وسلوكياتهم.

### خامساً - بُعد تمكين العاملين

إنّ من أهمّ التعريفات التمكين وأوضحها ما جاء عند **Bowen and Lawler** (1992) (1995) ومفاده أنّ "التمكين يتمثل في إطلاق حُرّيّة الموظّف، وهذه حالة ذهنيّة، وسياق إدراكي لا يُمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تُساعده في اتّخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يُريد أن يصل إليها"<sup>1</sup>. وقد عرّف كذلك بأنّه العملية التي يتمّ بها تزويد العاملين بالتوجهات الصّوريّة والمهارات التي تؤهلهم للاستقلاليّة في اتّخاذ القرارات وكذلك منحهم السّلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيعة المنظمة<sup>2</sup>.

وعليه يمكن القول أنّ التمكين هو سبيلٌ للتعلم لأن إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتّخاذ القرار تُعدّ تجربة بالنسبة لهم ليتعلموا من العملية في حدّ ذاتها (أي من عملية اتّخاذ القرار بما بها من دراسة ومراجعة للمعلومات وتحليلها والاستشارة ودراسة المخاطر وغيرها من الأمور التي يمكن أن يتعلمها الفرد)، وليتعلموا أيضاً من نتائج القرار المتخذ والذي ساهموا في تطبيقه بمشاركتهم في اتّخاذه (فهو يُعدّ تجربة قد تكون ناجحة أو فاشلة). وفي هذا السياق يؤكّد ملحم أنّ التعلم والتعليم مُقوّمات أساسيّة لمن يريد أن يكون مُتمكّناً ومتسلّحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيّف<sup>3</sup>. وتُضيف كلٌّ من الباحثتين **Marsick** و **Watkins** أنّ تمكين العاملين ضروريٌّ في بناء المنظمة المتعلمة لأنّ مشاركة الأفراد في امتلاك وتنفيذ رؤية مُشتركة، والمساهمة في تحمّل المسؤولية لصنع القرارات هو من الدوافع التي تؤدّي بهم إلى التعلم حول ما يتحمّلون مسؤوليّة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ملحم يحي، "التمكين ك مفهوم إداري معاصر"، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2006، ص 18.

<sup>2</sup> - الكساسبة محمد ماضي و الفاعوري عبير حمود، "قضايا معاصرة في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> - ملحم يحي، "التمكين ك مفهوم إداري معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>4</sup> - Marsick Victoria J. and Watkins Karen E. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Ibid, p139.

سادساً ➤ بعد مشاركة ونقل المعرفة

إنّ هذا البعد مهمّ وضروري لبناء المنظمة المتعلمة، حيث يرى بعض الباحثين أنّ تقاسم ومشاركة المعرفة هو التعلّم<sup>1</sup>، وهو يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعارف بين الوحدات التنظيمية ومدى توافر قواعد بيانات حول مهارات العاملين ومدى الاهتمام بهذه العملية عند تقييم الأداء<sup>2</sup>. وتمثّل مشاركة المعرفة في نقل ونشر وتوزيع المعارف والمعلومات إلى مختلف الوحدات التنظيمية وإلى أعضاء المنظمة الذين يحتاجونها، والتعلّم ينطوي بالضرورة على تبادل المعلومات والتفاعل ما بين الأعضاء وتشارك المعرفة، ومشاركة المعرفة على نطاقٍ واسع من الأعضاء هو الذي ينتقل بالتعلّم من المستوى الفردي إلى مستوى التعلّم التنظيمي.

وإن كان لا بدّ من توضيح دقيق للفكرة فلا بدّ من القول أنّ تشارك ونقل المعرفة في سياق بناء المنظمة المتعلمة لا بدّ أن يقع ضمن مفهوم أوسع ألا وهو إدارة المعرفة، لأن هذه الأخيرة عملية متكاملة تشمل الحصول على المعرفة وتصنيفها وحفظها وتحويلها للاستخدام ونشرها وتوزيعها، وغالباً ما يتمّ التعامل مع إدارة المعرفة كعملية منهجية وواضحة ومعتمّدة، والهدف منها تجديد وتطبيق المعرفة لتعظيم فاعلية المعرفة في المنظمة وعوائدها على أصولها المعرفية، وفي نفس الوقت اعتمد مفهوم إدارة المعرفة كبعد للمنظمة المتعلمة في الكثير من الدراسات نظراً لضرورته في التحوّل نحو النموذج الجديد للمنظمات.

إنّ إدارة المعرفة تُشجّع على تقاسم المعرفة وعلى التعلّم عن طريق ربط الأفراد ببعضهم البعض من جهة، وربط الأفراد بالمعلومات والمعارف المخزّنة في قواعد البيانات أو في مختلف وثائق المنظمة من جهة أخرى، ويمكن تقاسم ونقل المعارف من خلال تداولها بصفة رسمية موجهة من طرف الإدارة عن طريق نظم المعلومات والطرق التقليدية مثل الاجتماعات وورش العمل والدورات التعليمية والتدريبية والمنشورات المكتوبة ومقاطع الفيديو والأشرطة، بالإضافة إلى تقنية الإنترنت التي تعدّ وسيلة إضافية فعّالة للغاية لتوصيل المعرفة. وكذلك يمكن مشاركة المعرفة بصفة غير رسمية من خلال التنظيم غير الرسمي، ومن خلال مختلف التفاعلات خارج سياق العمل، هذه المعرفة التي يتمّ تشاركها تنطوي إمّا على المعرفة الصريحة والمنظمة ("أعرف ماذا") أو على المعرفة الضمنية وغير المنظمة (معرفة كيف)، أو (معرفة من) أو (معرفة أين)<sup>3</sup>.

وتتميل عملية مشاركة المعرفة التي تحدث أثناء التعلّم الرسمي في المنظمة إلى التركيز على بعض الدورات المنظمة التي يقودها مُدرّب أو خبير. وعلى النقيض من ذلك، فإن مشاركة المعرفة التي تحدث أثناء التعلّم غير الرسمي في المنظمة عادة ما تنطوي على تفاعلات أثناء التدريب والتوجيه أو الاتصال

<sup>1</sup> - Rowley Chris and Jackson Keith, "Human Resource Management, The Key Concepts", Routledge, London, 2011, p119.

<sup>2</sup> - الكساسبة محمد ماضي وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>3</sup> - Michael Armstrong, "A handbook of human resource management", Ibid, p174.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

الذي يحدث داخل مجتمعات الممارسة. ويعتقد العديد من العلماء (على سبيل المثال **Collins** 2001) أنّ المعرفة الضمنية مُتضمنة في النماذج الذهنية، في طرق حلّ المشاكل وفي روتين المنظمة والسبيل إليها يعتمد على التفاعل الاجتماعي المستمر. ولذلك فعملية مشاركة المعرفة ليست أمراً هيناً يمكن إنجازه من خلال إدارة المعلومات بل هو في الأساس عملية اجتماعية عميقة تُوجب الأخذ في الحسبان مختلف العوامل الاجتماعية والبشرية وأيضاً العوامل الثقافية<sup>1</sup>.

ومن هذا وذاك يبرز دور الإدارة في توفير النظم وقواعد البيانات ومختلف التكنولوجيات لتسهيل مشاركة المعرفة، وكذلك تحسين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتعزيز الانفتاح والتحاور والمحادثات وبالتالي تعزيز فرص تشارك المعارف.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أنّ اعتماد الباحثة هذا النموذج بالذات في الدراسة، راجعٌ إلى كونه يتوافق تماماً مع مُتطلبات بناء المنظمة المتعلمة التي قدّمها **Garvin** وزميلته 2008، حيث تتوفر فيه البيئة الداعمة للتعلّم من خلال الرؤية المشتركة والتعاون والتعلّم الجماعي، وكذلك يتوفّر على ممارسات التعلّم من خلال التعلّم التنظيمي ومشاركة ونقل المعرفة بالإضافة إلى توفّر القيادة التي تعزز التعلّم من خلال بُعد القيادة الداعمة وتمكين العاملين. ومن ناحية أخرى لأنه مُستمدّ أساساً من نموذج **Marsick** و **Watkins** والمعروف باختصار (**DLOQ**) والذي لاقى قبولاً واسعاً لدى الباحثين ولأن الباحثة تتفق كلياً مع **Yang** و **al** 2004 في رأيهم حول نموذجهما، إذ يشير **Yang** وزميلته إلى أنّ هذا نموذج (**DLOQ**) يختصّ بأربعة خصائص رئيسية تميّزه عن باقي النماذج وهي: وجود تحديد واضح لأبعاد المنظمة المتعلمة، وشمولية الأبعاد لجميع مستويات ممارسة التعلّم في المنظمة (أي: المستوى الفردي والجماعي، والتنظيمي)، وعدم اقتصر النموذج على تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة والتي تمّ تناولها في مختلف الكتابات ذات الصلة، بل العمل على دمجها ضمن إطار يُحدّد العلاقات بينها ومناقشة تلك الأبعاد من منظور عملي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Rowley Chris and Jackson Keith, "Human Resource Management", Ibid, p119.

<sup>2</sup> - Yang Baiyin et al, "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", Human Resource Development Quarterly, vol 15, N° 01, 2004, p35.

## المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في بناء منظمة متعلمة

بما أنّ التغيير صفة لازمة لعالم الأعمال في عصر المعرفة فإنّ التعلّم يجب أن يكون صفة لازمة لمنظمات الأعمال، فالمعرفة والتعلّم أصبحا حتمية لبقاء المنظمة واستمراريتها لأن التعلّم بات يلعب دوراً حاسماً في موازنة القوى التنظيمية مع البيئة غير الموثوق فيها، وعليه يجب أن تُدار المنظمة بوعي نحو التعلّم بحيث يصبح هذا الأخير مُكوّناً مُهماً في قيمها ورؤيتها وأهدافها وتقييمها للأداء وفي عملياتها اليومية، تلك هي المنظمة المتعلمة.

إنّ ما يُعرف عن المفاهيم الإدارية التي ارتبط وجودها بالتحول نحو اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، التعلّم التنظيمي أنّها تتشابه أحياناً وتتداخل أحياناً أخرى، لكن الواضح جداً أنّها مُرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً وهذا ما آل إليه رأي الباحثين، والسبب أنّها كلّها مُرتبطة بالمعرفة سواءً فيما تعلق بالحصول عليها أو استغلالها وتعظيم عائدها.

وإذا كانت هذه الدراسة تُعنى بمفهوم رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة فوجب القول أنّها مُرتبطتين مع بعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً حيث لا يُمكن أن نتحدّث عن منظمات مُتعلّمة دون أن تكون هذه المنظمات مُدركة لقيمة المعرفة فيها والمتجسّدة في رأس مالها الفكري، مُدركة لأهمية تقييمه وإدارته بما يُساهم في تحقيق القيمة لهذه المنظمات، وفي المقابل لا نستطيع الحديث عن مفهوم رأس المال الفكري في ظلّ المنظمات التقليدية التي لا تعترف بأهمية التعلّم والمعرفة بل هي ذات توجّه بالإنتاج والأرباح.

وللإجابة على إشكالية الدراسة والتأصيل لها نظرياً يأتي هذا المبحث لاستنباط ما يُثبت صحّة القول بأنّ رأس المال الفكري له دورٌ فعّالٌ في بناء المنظمة المتعلمة، والمعتقد في ذلك أنّ امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري يُعزّز قدرتها نحو تحقيق التعلّم بسهولة وسُرعة وفعالية واستمرارية.

### المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، منظور كلي

إنّ العلاقة بين مُتغيري الدراسة لها ما يبرّرها نظرياً على الأقلّ بالنسبة لدور المنظمة المتعلمة في تحسين رأس المال الفكري، إذ أنّ الدراسات السابقة التي جمعت بين المفهومين تميل إلى تبيان دور التعلّم في بناء وتحسين رأس المال الفكري للمنظمات، وهو أمرٌ منطقي وصحيح مُطلقاً لأنّ المعرفة تنشأ نتيجة التعلّم بمختلف أنماطه وطرقه وأدواته، ولولا التعلّم واكتساب المعارف لما استطعنا الحديث عن رأس المال الفكري. وبالتالي يصحّ الاعتقاد إن قلنا أنه كوّن المنظمة مُتعلّمة فهذا يعني أنّها في تجديد وتحسين مستمر لنفسها ومعارفها وسلوكياتها اتّجاه وجودها وبقائها، والمنظمات تحتاج إلى تحويل وصقل موارد المعرفة الخاصة بها وفقاً للظروف البيئية، وهذا مُمكن من خلال عمليات التعلّم. إذن، فبالضرورة تعلّم المنظمة يُضيف معارف إلى رصيدها المعرفي أو رأس مالها الفكري.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

وفي هذا الشأن، تُشير **Crossan** وآخرون إلى أنّ رأس المال الفكري يمثل الموارد المعرفية الموجودة في منظمة ما في نقطة زمنية مُحدّدة. وتعتمد الطريقة التي يتغيّر بها رأس المال الفكري (الموارد المعرفية) ويتطوّر بمرور الوقت على عمليات التعلّم<sup>1</sup>. لكنّ ما يهّم هذه الدراسة هو العلاقة العكسية أي مدى مُساهمة رأس المال الفكري ودوره كمدخل أساسي لبناء المنظمة المتعلمة، والأدب في ذلك قليل. إنّ المنظّمات تتعلّم على أيّة حال لكن ليس ذلك التعلّم الذي يُنال منه قيمة وفائدة، وليس ذلك التعلّم الذي ينعكس إيجاباً على استجابتها وقدرتها على التكيف. والدليل على ذلك أنّه لا تخلو منظمة من تصحيح الأخطاء ومُعالجة المشاكل والاستجابة- وإن تأخّرت- للعملاء وغيرها من مؤشّرات التعلّم على بساطته، بيّد أنّ ما ينقصها هو ضمان الاستمرارية في التعلّم الذي قد يُعزى لصلابة هياكلها وجمود ثقافتها وعدم توفّرها على فرص مُستمرة للتعليم والتدريب، أو يعود السبب لضعف أسلوبها في التسيير واعتمادها المهام التروتينية والرّقابة المباشرة وغيرها من عوامل ضعف النموذج التقليدي لمنظّمات الأعمال. ورؤية الباحثة في ذلك أنّ توفّر المنظمة على رأس مال فكري بكلّ مُكوّناته البشرية، الهيكلية والعلاقات يُعزّز قدرتها نحو تحقيق التعلّم بسهولة وسُرعة وفعالية واستمرارية.

ويرى الباحث **Cymanow** أنّ الهدف النهائي للمنظّمات هو ذلك الوضع الذي تكون فيه المنظمة بأكملها وبكلّ أعضائها على اختلافهم مُستعدّون بالكامل وقادرون على التغيير باستمرار ويتحقّق ذلك الهدف من خلال التعلّم. لذلك ينبغي على المنظّمات تشخيص قدرتها على التعلّم من خلال دراسة وضعية الثقافة التنظيمية، هيكلها التنظيمي، وتقييم موظفيها من حيث إمكانيّاتهم وانفتاحهم على التغيير، مُرونتهم ودافعيتهم للتعلّم<sup>2</sup>. فالتحوّل نحو المنظمة المتعلمة ليس وصفة جاهزة تُؤخذ وتُطبّق بحذافيرها وينجح الأمر، بل يجب البحث عن ما يُحسّن من قدرات المنظمة على التعلّم ورأس المال الفكري هو الأداة الفعّالة لذلك.

وفي هذا الشأن يؤكّد كلٌّ من **Revilla** و **Prieto** أنّ عمليات التعلّم تستخدم الموارد المعرفية وتنتج موارد معرفية جديدة أو مُعدّلة من أجل فهم البيئة واتّخاذ إجراءات للتعامل ومُعطيّاتها، ثمّ تتشابه عمليات التعلّم والموارد المعرفية في دورة مُتكرّرة ومُعزّزة بصورة مُتبادلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Prieto Isabel Ma, Revilla Elena, **The Link between Learning Capability and Business Performance in MNEs, The Role of Intellectual Capital**, in (Kevin J.O'Sullivan, **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications**) Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, P165.

<sup>2</sup> - Cymanow, P., "**Analysis of human resources of a learning organization**", Management Theory and Studies for Rural Business, vol 07, 2006, p34.

<sup>3</sup> - Prieto Isabel Ma, Revilla Elena, "**The Link between Learning Capability and Business Performance in MNEs, The Role of Intellectual Capital**", Ibid, p166.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

وفي إشارة لأهمية الدور الذي يلعبه توفر رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة\* يُصرّح ذات الباحثين بما يلي:

"تتألف القدرة على التعلّم من الموارد المعرفية المتطورة باستمرار (البشرية والهيكليّة والعلاقات) والتي تتدفّق من خلال عمليات التعلّم للاستغلال المستمر واستكشاف موارد معرفية أخرى وفقاً للظروف البيئية. فالموارد المعرفية وعمليات التعلّم مُتشابكة للغاية بحيث قد يكون من الصعب أن تجزم بأن القدرة على التعلّم تتعرّز بمورد معرفي أكثر من الآخر. وبالتالي يجب الجمع بين كلٍّ من الموارد المعرفية وعمليات التعلّم لتحديد القدرة على التعلّم لأيّ منظمة".

من ناحيةٍ أخرى يُمكن فهم تأثير رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة أيضاً من رأي أحد رواد هذا المجال وهو **March 1991** الذي يرى أنّ هناك شكلين بديلين من عمليات التعلّم: عمليات تعلّم الاستكشاف (exploration learning processes) وعمليات تعلّم الاستغلال (exploitation learning processes)، وتعريف كل واحدٍ منهما حسب **March** كما يلي<sup>1</sup>:

الاستكشاف كعملية تعلّم هدفها "تجريب بدائل جديدة لها عوائد غير مضمونة، وغالباً سلبية"، وبالتالي فإنّ الاستكشاف هو مظهر من مظاهر التعلّم التنظيمي الذي يستلزم تحدّي المعرفة والأفكار والكفاءات الموجودة مع مفاهيم مُبتكرة. إنّها تدور حول دراسة البيئة للفرص الجديدة وتتضمّن أنشطة مثل البحث والاكتشاف والابتكار والمخاطرة والبحث والتطوير. ووفقاً لذلك، تتضمّن عملية الاستكشاف البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واستكشاف طرق جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات، وبالتالي يتطلّب معرفة جديدة كلياً. وبناءً على ذلك، يمكن أن يوسّع الاستكشاف والمعرفة الجديدة من القدرات ونطاق الخيارات المتاحة أمام المنظمة".

وأما استغلال المعارف كعملية تعلّم، يتضمّن "تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج القائمة"، وتتمثل الأطروحة الأساسية للاستغلال في أنّه من الممكن تأمين وضع مُريح في السوق من خلال تخصيص موارد كافية لضمان الجدوى الحالية للمنظمة ضد منافسيها، وبالتالي ينصبّ التركيز على تنقيح وتنظيم المعرفة والكفاءات القائمة. وعليه فمن خلال تعلّم الاستغلال تتعلّم المنظمات تحسين قدراتها، وتطبيق معرفتها الحالية، والتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات الموجودة.

ومن خلال مقارنة **March 1991** حول تعلّم المنظمة يُمكن أن نقرأ دور رأس المال الفكري في تحقيق التعلّم للمنظمة، فالنسبة للاستكشاف كعملية تعلّمية لا يتمّ بسهولة بل يحتاج إلى مُستكشفين أي أفراد ذوي معرفة نظرية عالية وفكر ناضج للقيام بالتجارب والابتكارات، ومن جهةٍ أخرى يحتاجون

\* الباحث لم يصرح بها لفظاً المنظمة المتعلمة ولكن يمكن إدراكها بالقدرة على التعلّم كما اصطلح عليها الباحثان (Learning Capability).

<sup>1</sup> - Juntunen Arla, "Dynamic Capabilities in R&D-Networks" in Kevin J.O'Sullivan (Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 2010, P68.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

إلى دافعية ورغبة في التعلّم والاستكشاف (رأس مال بشري). ويتطلّب تجريب بدائل جديدة توفّر الإمكانيات والتقنيات العالية والموارد اللازمة والإجراءات الضرورية لتطبيقه دون تعقيدات بيروقراطية (رأس مال الهيكلية). والاستكشاف في السياق التنظيمي له غاياته وأهدافه التي على رأسها خدمة العملاء وعليه فهو يحتاج إلى معرفة كلّ ما يُحقّق خدمة للزبون ويضمّن رضاه ليعمل لأجله (رأس مال العملاء). أمّا بالنسبة للاستغلال كعملية تعلّم فواضح جداً أنّ هذه العملية في أصلها تقوم على استغلال ما هو موجود من معارف ورصيد فكري بكلّ مُكوّناته البشرية، الهيكلية والعلاقات بهدف تحسين وتوسيع فعاليتها.

ودائماً وفي إطار السعي لإثبات دور رأس المال الفكري ومساهمته في بناء المنظمة المتعلمة ومن خلال مراجعة لأهمّ النماذج التي اهتمّت بنائها، يمكن الاستدلال من نموذج **Marquardt 1996** والذي أشار إلى ضرورة توفّر خمسة أنظمة فرعية هي التعلّم والأفراد والتنظيم والتكنولوجيا والمعرفة<sup>1</sup>. والأربعة الأخيرة تندرج ضمن مُكوّنات رأس المال الفكري، فنظام الأفراد بما يتميّزون به من مهارة وخبرة ومعارف يمثلون رأس المال البشري، وأمّا كلاً من نظام التنظيم وما يندرج تحته من رؤية للمنظمة وثقافة تنظيمية واستراتيجيات وهيكل تنظيمي، ونظام التكنولوجيا وما يندرج تحته من أدوات وعمليات وأجهزة بالإضافة إلى نظام المعرفة والذي يتعلّق أساساً بإدارة المعرفة، كلّ هذه النظم الثلاثة تمثل رأس المال الهيكلية للمنظمة، الغاية منها تشجيع التعلّم ودعمه بالوسائل المادية التي تُسهّل انسياب المعارف وتقاسمها. وقد أكّد **Marquardt** حاجة المنظمة المتعلمة لهذه الأنظمة لضمان التعلّم فيها وإلاّ فبدونها لا يحدث. وهو دليل قويّ على فُدرّة رأس المال الفكري وضرورته للتحوّل للمنظمة المتعلمة بل وبأفضل النتائج من حيث سرعة التعلّم، سهولته، فعاليته واستمراره.

وبنفس الطريقة يمكن الاستدلال على دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى ما أشار إليه **العلي وآخرون** بأنّ المنظمة المتعلمة يتركز بناؤها على سبعة أبعاد هي: العاملون (وهم أعظم الموجودات ودونهم لا توجد أفكار)، العملاء (من خلال اعتماد قاعدة معرفة عن العملاء) الثقافة التنظيمية (وهي من أهمّ الموجودات غير الملموسة)، العلامة التجارية (وهي كذلك من الموجودات غير الملموسة والتي تقتضي بناء معرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء)، العمليات (والتي اعتبرها الباحثون معرفة متكاملة داخل المنظمة)، التكنولوجيا (وعلى رأسها براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية) والابتكار (والذي ينعكس في الفُدرات الابتكارية للعاملين)<sup>2</sup>.

إنّ كلّ العناصر التي عدّها **العلي** وزملاؤه ضرورية للمنظمة المتعلمة هي بلا شكّ تمثل رأس المال الفكري بمكوّناته الثلاثة، فعنصريّ الأفراد والابتكار هي جزء لا يتجزأ من رأس المال البشري، وعنصر

<sup>1</sup> - Marquardt Michael J, "Building the Learning Organization", Ibid, p23-33.

<sup>2</sup> - الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين القيادة التحولية على المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

العملاء هو جزءٌ من رأس المال العلاقات، أما التكنولوجيا والعمليات والعلامة التجارية والثقافة التنظيمية فهي تمثل رأس المال الهيكلي، ومن هنا يمكن إدراك مدى ضرورة رأس المال الفكري ومساهمته في المنظمة المتعلمة.

ومن الاستدلالات والاستنباطات السابقة يتبين مدى أهمية رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة. ومن ناحية ثانية ولاستيضاح أكثر تفصيلاً يمكن اللجوء إلى تبيان دور كلٍّ من مكوناتها الثلاثة ومساهمته في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة سرعة وسهولة وفعالية واستمرارية، وهذا محور التفصيل القادم.

### المطلب الثاني: دور مكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة أولاً - دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة

إن مفهوم المنظمة المتعلمة ارتبط بشكلٍ مباشر بالأفراد، واتفق جميع الباحثين أن المنظمة تتعلم من خلال أفرادها أو مواردها البشرية، وصحيحٌ أن تعلمها لا يُساوي مجموع تعلم أفرادها ولكن يستحيل البتة أن تتعلم من دونهم. ولقد اتفق علماء الإدارة بما لا يدع مجالاً للشك على الدور المحوري الذي يلعبه رأس المال البشري في خلق التميز والتفوق تنافسياً، ويُعزى ذلك إلى كفاءته ومهاراته ومقدراته وكلها نتاج التعلم إما بالتدريب أو بالممارسة.

لكن يُمكن القول أن التعلم المستند إلى قوة فكرية ومعرفية يكون أكثر فعالية نحو ما يُراد تعلمه لأن الأفراد الذين يُعدّون ضمن رأس المال البشري يُمكنهم التفاعل والتساؤل والاستفهام والمقارنة بين مُعطيات حديثة وقديمة مثلاً، ويُمكنهم تقديم انتقادات ببناء وهادفة، ويُمكنهم فهم أيّ تغيير أو تعديل ولديهم القابلية أكثر للتعامل والاستجابة للتغيير، لأنهم ببساطة يتسلّحون بالمعرفة المخزنة لديهم. وتعلم على تعلم هو استمرارية للعملية، وهنا يُمكن القول أن رأس المال البشري يُسهّل ويُسرّع ويُعزّز فعالية التعلم أفضل من كون المتعلم مجرد عاملين يُؤدّون مهامهم فقط.

وتؤكد **Dubees** الفكرة باعتقادها بأن أيّ منظمة تتمتع بمقاومة منطقية ومرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات، هي منظمة تستخدم جميع إمكانيات أعضائها للتعلم على جميع المستويات<sup>1</sup> ومُنظمات الأعمال ما هي إلا نتيجة لطريقة التفكير والتصرف من قبل أعضائها، لذلك إذا أردنا تغيير منظمة ما، فينبغي أن نمنح وقتاً للأفراد لتغيير طريقة تفكيرهم وعمله، وكذلك الحال إذا أردنا تغيير المنظمة لتصبح مُتعلمة.

إن إدارة رأس المال الفكري بشكلٍ عام وتطوير رأس المال البشري داخل المنظمة بشكلٍ خاص يُخلقان تشديداً قوياً على التجديد أو التنشيط المستمر للمنظمة، ويعتبر بعض العلماء أمثال

<sup>1</sup> - Ali Nakhchian, et al, "The Role of Learning Organizations in Improving Human Resources Management", European Journal of Business and Management, Vol 05, N° 13, 2013.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

**Chatzkel** أنّ رأس المال البشري أصلٌ تنظيمي نشط<sup>1</sup>، أي أنه مُتسعدٌ ومستمرٌ في التعلّم والتغيّر. وعليه يمكن القول أنّ التميّز الذي تصنعه المنظمة المتعلمة دوناً عن جميع المنظمات يتمثّل في قدرتها على الاستجابة والتكيف مع بيئة الأعمال بمختلف تغييراتها سرعة وفعاليّة، ذلك لأنّ أعضاءها يلعبون دوراً حقيقياً في تحديد مُتطلّبات التغيير ومشاكله ويعملون على حلّها، ولو لم يكونا نشطين وليس لديهم القابليّة لكانت أولى العقبات هي مقاومة التغيير.

وتبيان الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في التحوّل نحو المنظمة المتعلمة يُمكن استنباطه أيضاً من نموذج **Senge** للمنظمة المتعلمة، فنموذجه يركّز على خمسة قواعد كلّها مُرتبطة بشكلٍ مُباشر بالأفراد، وإن صح القول فهي مُرتبطة بنوعية مثلى من الموارد البشرية، حيث يرى **Senge** أنّ التعلّم يتطلّب عاملين يتبنون التفكير التنظيمي الشمولي، وهذا يُعدُّ أكثر فاعلية عند الأفراد المميّزين والذين يُدركون مُختلف مُعطيات العمل داخل المنظمة، والقاعدة الثانية لـ **Senge** مُرتبطة بالتفوّق أو البراعة الشخصية والتي تعكس قدرة الأفراد على التعلّم في المجالات التي يبرعون فيها، وهذه كذلك تتحسن وتنجح بالتأكيد إذا كنّا نتكلّم عن عاملين من طينة رأس المال البشري. والقاعدة الثالثة ترتبط بالرؤية المشتركة والتي يحتاج تطويرها إلى نُخبة مُميّزة من العاملين أو القادة ويحتاج تبنيها وقبولها على ذات النوعية من الأفراد. أمّا بالنسبة لفرق التعلّم فهي أساساً مجموعة من الأفراد يعكسون مقدرتهم على التعلّم وتحسين الأداء، ويمكن القول أنّ فرق التعلّم المبنية على رأس المال البشري-أي أفراد ذوي معارف وقدرات فكرية- تكون أكثر فاعلية وتعلّماً وأداءً، ذلك أنّ كلّ فرد منها إذا ساهم في عملية التعلّم وتبادل المعارف والتّقاشات سيكون عطاؤه أفضل بكثير من مجرد عامل ليس له تلك المعارف، بل وأكثر من ذلك يمكن القول أنّ فرص الحصول على المعارف الضّمّنية للعاملين المعرفيين ومُشاركتها تتعزّز أكثر. أمّا أهمّ القواعد في هذا التحليل فهي التّماذج الذهنية والتي تعكس قدرة الأفراد على قراءة تفسير ما يكتسبونه من معارف ومعلومات، والقدرة تتعزّز أكثر فأكثر إذا كان الأفراد يُحسّبون على رأس المال البشري المتسلّح بمعارفه وخبراته، وبالتالي فإن نتائج التفسيرات والقراءات التي يُقدّمها الأفراد هنا تكون أكثر سرعة وفاعلية نحو التعلّم والأداء.

ويمكن القول أيضاً أنّ رأس المال البشري هو مورد أساسي للمنظمة المتعلمة لأن توفّره ضروري لتحقيق التعلّم بفاعلية وجودة، ويتسنى ذلك من خلال مساهمته في:

- تراكم الخبرات وتطوير المعارف والمهارات والتي ستحسن من مستوى تعلّم وأداء العاملين.
- حل المشاكل ذاتياً من خلال تعزيز فرص التمكين للعاملين.

<sup>1</sup> - Chatzkel Jay, "Intellectual Capital", Ibid, p47.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- الاستفادة من التجارب السابقة والتعلم من تجارب علمية.
  - التعلم من الآخرين من خلال تعزيز فرص التحوار والمشاركة في المعارف.
- وعلى ذكر التمكين كأحد عناصر بناء المنظمة المتعلمة يمكن القول أنّ من التعلم أن تمنح المنظمة هامشاً من الحرية للأفراد لكي يجربوا، فإما أن ينجحوا أو يفشلوا، وفي كلا الحالتين سيتعلمون وذلك بدل ربطهم فقط بمهام محددة لا أقل ولا أكثر، وفرض رقابة صارمة عليهم، وهذا هو التمكين. والتمكين في جوهره ينطوي على إطلاق العنان للعاملين لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية وبنحهم الطاقة للعمل بفعالية، وهنا يأتي دور رأس المال البشري في كونه يُعزّز من فرص التمكين وفعاليتها باعتباره أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، وذلك لأن إتاحة الفرصة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحه استقلالية التصرف وحلّ المشكلات لا بدّ أن يستند إلى دراية بأنّه مورد بشري ذو معرفة وخبرة ومهارة في تخصصه، وعليه ليس أيّ عامل في المنظمة يجري تمكينه.
- إنّ إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة من أهمّ وظائف منظمات الأعمال، لأن رأس المال البشري يُشكّل الميزة التنافسية في ميدان الأعمال، وتتعلّق إدارة الموارد البشرية باستقطاب الموارد البشرية ذات الجودة العالية وتدريبها وتطويرها والحفاظ عليها<sup>1</sup>، فهي إذن المسؤولة عن تطوير رأس المال البشري والاهتمام به، وبالتالي فهي تُساهم في أداء دور مهم نحو بناء المنظمة المتعلمة. وتعتبر **Lengnick-Hall (2003)** إدارة الموارد البشرية نشاطاً محورياً لتطوير واستدامة التركيز على التعلم من خلال تسهيل التعلم المستمر، وتحديد مصادر معرفة الموظف، وفهم الوسطاء الذين يُسهّلون تبادل المعرفة والأهمّ من ذلك ضمان توفير تلك المعرفة للعاملين<sup>2</sup>.
- وبالتنقيب في خصائص المنظمة المتعلمة يتبيّن أنّ الكثير من عناصرها تأتي نتيجة التفعيل الكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وباعتبارها المسؤولة عن الاستثمار في الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم يرى الباحثون أنّ نطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية قد اتّسع ليشمل دورها في تحقيق التعلم ونادى باحثون آخرون بضرورة إعادة تنشيط وظيفة إدارة الموارد البشرية للاستجابة بشكل كافٍ للمتطلبات الجديدة لاقتصاد المعرفة والتي تعكس حاجة ملحة للتعلم المستمر. ويتحقّق تنشيط إدارة الموارد البشرية من خلال خلق ممارسات جديدة مثل تطوير المواضيع، وخلق بيئة تعلم مواتية، بالإضافة إلى اكتساب المعارف وتبادلها داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - لعيمان سلمان وآخرون، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2010، ص 164.

<sup>2</sup> - Gloet Marianne, "Knowledge Management and the Links to Human Capital Management" in (Kevin J.O'Sullivan **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations Sustainability and Successful Implications**, Business Science Reference (an imprint of IGI Global) 2010, P227.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية لها دورٌ مباشر في تمكين الموظفين من خلال تطوير وبناء مهارات مُبتكرة ذات جودة عالية لحل المشكلات، ويمكن أن تكمن مساهمتها في تطوير الخبرات في كيفية إدارة التعلّم وإعادة المعرفة من خلال الدّروس المستفادة وإبراز المعرفة والدّراية والسلوكيات والممارسات المطلوبة. وأوضح بعض الباحثين أنّ مُماسات إدارة الموارد البشريّة تُساهم مع الثقافة والهيكل التنظيمي والقيادة في توفير فرص المعرفة وخلق الكفاءات الداخليّة وتحفيز عملية تطبيق المعرفة ممّا يُحقّق التعلّم المطلوب ويوجّه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

ومن كلّ ما سبق يتجلى حجم الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة من خلال ما يمتلكه المورد البشري من معارف ومهارات وخبرات ودافعية وقدرات إبداعية، وبناءً عليه ينبغي أن يَبزُر الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية لكونها تساهم في توفير بيئة تعليمية من خلال العوامل التالية<sup>2</sup>:

- إنشاء وظيفة تخلق التحدّي لدى العامل من خلال الإثراء الوظيفي، وتطوير العمل وجعله فرصة للاستكشاف والتحدّي كسراً للرؤيتين والعمل الممل.
- تغيير الأنماط الفكرية: تغيير النماذج العقلية من خلال التعليم والمشاركة والتعلّم الذاتي.
- الاهتمام بمردودية العامل بغضّ النظر عن التركيز على تقييمها يُوفّر شكل ثقافة إبداعية حيث يكون الموظفون مُستعدين لتغيير عادات تفكيرهم وتفهمهم.
- التخطيط لاستثمار في الموارد البشرية وإدارته بفاعلية.
- العمل على تحويل العارف الفردية من ضمنية إلى صريحة تنظيمية.

### ثانياً ➤ دور رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة

يحتوي رأس المال الهيكلي على الموارد المعرفية التي تسمح للمنظمة بالعمل بطريقة مُنسقة، ممّا يوفّر الدّعم للعاملين في سعيهم لتحقيق الأداء الفكري الأمثل من أجل الأداء الكلي للمنظمة، وهذه الموارد هي جزء لا يتجزأ من النظم والعمليات الداخليّة والروتينية للمنظمة، كلّ تلك العناصر ضرورية لتعلّم المنظمة. فإذا أرادت المنظمة التحوّل لتصبح مُتعلّمة ينبغي أن يُواكب ذلك تحوّل في النظم والهيكل والفكر والثقافة والممارسات الإدارية عموماً. ولإدراك الفكرة بشكلٍ أكثر وضوحاً يمكن الرجوع إلى الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المعاصرة المتعلمة (تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً) حيث أنّ هذه الأخيرة تتميز ببياكل مُسطّحة ومرنة، وتستند إلى فرق العمل التي تُدير نفسها ذاتياً، وإلى نظم تدعم المشاركة وتسهّل انسياب المعلومات، وهي ذات توجه نحو التكيّف والتعلّم مُتضمّن في ثقافتها وقيمها ونمط

<sup>1</sup> - العبيان سلمان وآخرون، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة"، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> - Gilaninia Shahram, R Mir Abdolhasan A, Gildeh Milad A. P, "Overview On The Importance Of Organizational Learning and Learning Organization", Journal of Research and Development , Vol 01, N° 02, 2013, p48-47.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

تسييرها.

يرى الباحث **Daum** أنه ليس بالضرورة أن تكون المنظمة الذكيّة - وهي إحدى كُنِيَات المنظمة المتعلّمة - هي نتاج الأفراد الأذكياء، بل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتدقّق المعرفة وتشاركها بينهم هو ما يجعل المجموعة ذكيّة ككل وبمنحها التآلق والتميّز الجماعي، ويُضيف الباحث ذاته أنّ الإبداع والمعرفة المتطورة الحقيقين هما نتاج التفاعل بين العاملين وتبادل المعرفة والأفكار والخبرات<sup>1</sup>. ومن سياق الفكرة السابقة يتبيّن أنّ تشارك المعارف وتبادل الخبرات والتفاعل بين العاملين عموماً باعتباره أحد صور التعلّم في المنظمة يُساعد ويُسهّل انتقال التعلّم من المستوى الفردي إلى التعلّم على المستوى الجماعي فالتعلّم على المستوى التنظيمي. ولتحقيق ذلك، يفصّل الباحث **Daum** أنّ المنظمة تحتاج إلى البنية التحتية التنظيمية المناسبة، والثقافة المبتكرة والمحفّزة، والإجراءات وخطط العمل التي تدعم تدقّق المعرفة والمعلومات على نحوٍ سلس وفعال عبر المنظمة ككل، وتدقّقها بين الخبراء الدّاخلين والخارجيين. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المنظمة إلى بنية تحتية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات لدعم ذلك التشارك المعرفي، وهو الأمر الذي يُساعد العاملين في مجال المعرفة على العمل بطريقة مثمرة. هناك أيضاً حاجة إلى العمليات والتقنيات التي تُساعد على زيادة فعالية إنشاء القيمة المستندة إلى المعرفة. كلّ هذا يمثل رأس المال الهيكلي، والذي يمكن تقسيمه إلى رأس المال التنظيمي والابتكاري والعملي، وهو أداة تجعل من رأس المال البشري الفردي ومن المعرفة الفردية قابلة للاستخدام مراراً وتكراراً لخلق القيمة<sup>2</sup>.

وبالتخصيص أكثر يُمكن الحديث عن أهمّ عناصر رأس المال الهيكلي من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية وبنية تحتية تكنولوجية وفهم تأثيرها ودورها في التعلّم وبناء المنظمة المتعلّمة، فكيف يسهّل ويعزز الهيكل التنظيمي التحوّل نحو المنظمة المتعلّمة؟. إنّ الهيكل التنظيمي يُعدّ وسيلة لتحقيق الأهداف وأداة لتنفيذ الخطط، وفي ظلّ العصر الحالي وخصائصه ينبغي الاهتمام به وتصميمه ليتكيّف ويتوافق مع البيئة الدّاخلية الخارجيّة، وبالتالي يُسهّل عملية التعلّم والتحوّل نحو المنظمة المتعلّمة. وهذا منوط بقدرة المنظمة على معالجة نقاط الضعف التي تُعاني منها الهياكل التنظيمية خصوصاً العمودية منها، وفي هذا يمكن ذكر بعضها لأنها مُعيقة للتعلّم بكلّ أنماطه:

- الحواجز بين الوحدات التنظيمية بسبب المبالغة في التخصّص بحيث يكون كلّ نشاط أو قسم مُنفصل عن الآخر.
- النّظرة الضيقة والجزئية بحيث يُصبح كلّ شخص ينظر بشكلٍ جزئي لعمله فقط.
- ضعف الترابط بين الأقسام والوحدات نتيجة حصر الأدوار ضمن حدود كلّ وحدة تنظيمية.

<sup>1</sup> - Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p20.

<sup>2</sup> - Ibid.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

- إنّ الخلل الأساسي في الهياكل التنظيمية ذات المستويات المتعددة يكمن في ضعف الاتصال وضعف التنسيق.
  - مركزية السلطة والبُطء في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال وحلّ مشاكلها.
- في المقابل من تلك المشاكل نجد أنّ الهيكل التنظيمي في ظلّ المنظمة المتعلمة يتميز بخصائص تتمثل في اعتماد فريق العمل، وهناك إشراف أقل على محتوى العمل وعلى الأنشطة الفردية، والسّماح بحرية في العمل وإعطاء جزء من الصّلاحيات، كلّ ذلك بهدف تسهيل التعلّم والأداء على حدّ سواء، وكذلك يتميّز الهيكل التنظيمي المتعلّم أنّه يتجاوز المستويات التنظيمية الكثيرة وذلك لتعزيز الاستجابة لتغيّرات البيئة المتزايدة ولضمان المرونة في التعامل معها، وبالتالي يسمح بتدقّق المعلومات وانسيابها عبر كلّ المستويات ويسمح بالتعاون والمشاركة المعرفة داخل التنظيم وخارجه. وعليه يجب إدراك حقيقة أنّ رأس المال الهيكلي يعكس بالضرورة قدرة المنظمة على التعلّم والابتكار والتكيّف بسرعة مع التغيّرات في التقنيات والأسواق<sup>1</sup>.

ويتجلّى دور الهيكل التنظيمي في المنظمة المتعلمة فيما أسماه الباحث **Örtenblad** "هيكل التعلّم"<sup>2</sup>، وحسب رأيه يشترط أن يتضمّن ما يلي:

- الهيكل غير الهرمي (المسطّح، ويتكوّن من مستويات تنظيمية أقل)، يضمن التعلّم المستمر ويمكّن المنظمة أن تُعيد توجيه نفسها وتؤدي مهام جديدة.
- الدّرجة العالية من اللامركزية تعني أنّ العاملين لديهم درجة عالية من الاستقلالية: فالمنظمة المتعلمة لامركزية لأنّها تعمل على توسيع نطاق السلطة إلى أبعد نقطة عن الإدارة العليا.
- تمكين العاملين: فالمنظمة المتعلمة تعي جيّداً أنّ العاملين الممكنين يُمكنهم اتخاذ قرارات أفضل من تلك التي يقدمها المديرين لأنّ لديهم أفضل المعلومات.

بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ينبغي إبراز دور الثقافة التنظيمية المتكيفة باعتبارها أحد مكونات

رأس المال الهيكلي نحو التعلّم وبناء المنظمة المتعلمة، فيشير كل من **Rawabdeh** و **Abu Kahdra** إلى: "أنّ الالتزام نحو التعلّم والتحسين المستمر لمردودية المنظمة عن طريق التعلّم يكون من خلال ثقافة مُنفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تُعيق التعلّم وتشجّع العمل التشاركي، وهو ما يشجّع الأفراد على التعلّم الجماعي ويمنح فرصاً للتعلّم المستمر لجميع أعضائها، كما يُشجّع أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة وقبول التغيير دون مُقاومته"<sup>3</sup>.

والثقافة التنظيمية تقع تحت ما أسماه **Örtenblad** بـ "مناخ التعلّم"، فحسب

<sup>1</sup> - Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p21.

<sup>2</sup> - Örtenblad Anders, "Handbook of Research on the Learning Organization", Ibid, p29, 30.

<sup>3</sup> - العشايشي عبد الحق و حوحو مصطفى، " دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 05، 2014، ص279.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

**Pedler** وآخرون فإن مناخ التعلم يعتبر أحد الخصائص المعروفة للمنظمة المتعلمة وهو ذلك المكان الذي يُشجّع أيّ فرد يعمل فيها أو على اتصال معها أن يتعلّم. وتضيف كلٌّ من **Marsick** و **Watkins** أنّ التعلم سهل في المنظمة التي لديها ثقافة تشاركية وديموقراطية، وحيث تُصبح فيها حالة الفشل والحوادث والأخطاء والأعطال فرصاً للتعلم من أجل تجنب كلِّ ذلك في المستقبل. ومناخ التعلم حسب **Örtenblad** ينطوي على<sup>1</sup>:

- قيادة فعّالة وثقافة قويّة تركز على التعلم بدل اللوم والتوبيخ المستمرين.
- مناخ التعلم يتمثل في ثقافة المنظمة التي تُعطي للتعلم قيمة كبيرة وتشجّع وتكافئ العاملين على المبادرة الجريئة، والكلُّ داخل هذه الثقافة يتحمّل مسؤولية تعلّمه وتعلّم الآخرين.
- إنّ أصعب تحدّي قد يواجهه المنظمة هو تطوير ثقافة أساسها قيم التعلم.
- إنّ تعلّم الأفراد لا ينبغي تسهيله فقط ولكن ينبغي تشجيعه.

أما فيما يخص دور البنية التحتية للمنظمة المكوّنة من مجموعة البرامج والأنظمة والوسائل والتي تهتمّها المنظمة لأفرادها للعمل، فهي ممّا يُساعد في تنمية قدراتهم المعرفيّة واستغلالها كما ينبغي، فتوفّر المنظمة على وسائل وتكنولوجيا اتصال فعّالة يُنظّم ويُسهّل تشارك المعارف، كما أنّها جزءٌ مهمٌّ من الذاكرة التنظيميّة التي تُعدُّ ضرورية للتعلم التنظيمي. ولا أحد اليوم يستطيع أن يُنكر الدور البالغ الأهميّة الذي تؤدّيه التكنولوجيا بشقّي استخدامها في مُنظّمات الأعمال، بل وارتبط تأثيرها بمفاهيم عصر المعرفة كرأس مال فكري وإدارة المعرفة التي أصبحت لا تتمُّ بدونها.

وممّا سبق يمكن القول أنّ توفّر منظمة الأعمال على رأس المال الهيكلي يُعدُّ أداة فعّالة نحو تحسين مستوى التعلم وتسهيله وتعزيزه وضمان استمراريته، فرأس المال الهيكلي يخلق الظروف اللازمّة للتشارك السريع للمعرفة ونمو المعرفة المستدام والجماعي، وسيصبح رأس المال البشري أكثر إنتاجيّة من خلال جعل عمليات وآليات العمل مُنظّمة ودكيّة وسهلة الوصول. وعليه فقط المنظمة هي التي يُمكنها توفير الاستمراريّة التي يحتاجها العاملون في مجال المعرفة حتّى يكونون فعّالين. ويؤكّد **Peter Drucker** على ذلك بالقول " لا يمكن إلاّ للمنظمة أن تحوّل المعرفة المتخصّصة لعامل المعرفة إلى أداء"<sup>2</sup>.

### ثالثاً ➤ دور رأس المال العلاقات في بناء المنظمة المتعلمة

إنّ التعلم يستلزم تغييراً دائماً نسبياً في الإدراك وفي السلوك، وبالنسبة للمنظّمات فهي تبحث كيف تُطوّر وتنمي وتجدّد نفسها لمواكبة تحديات بيئة ديناميكيّة ومُعقّدة بشكلٍ متزايد، والتي يُعدُّ العملاء والموردين والمنافسة عموماً أهمّ العوامل التي تخلق التغيير فيها، لذلك يمكن القول أنّ توفّر المنظمة على معارف كافية حول تلك العوامل يُسهّل ويجسّن من تعلّمها واستجابتها لها، وهذا النوع من المعارف

<sup>1</sup> - Örtenblad Anders, "Handbook of Research on the Learning Organization", Ibid, p28.

<sup>2</sup> - Daum Juergen H, "Intangible Assets and Value Creation", Ibid, p21.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

يكن في رأس المال العلاقات الخاص بالمنظمة.

ويرى كوتلر أنّ الشركات تحتاج إلى معلومات متواصلة حول الأطراف الرئيسيين الذين يتعاملون معها في السوق من منافسين، متعاونين ومستهلكين<sup>1</sup>، والتي يأتي شرحها كما يلي:

• **معلومات عن المستهلكين أو العملاء:** إنّ المستهلكين هم أشخاص أو منشآت تشتري منتجات المنظمة للاستعمال التّهائي أو دمجها في منتجات أخرى، وخدمة وإرضاء هؤلاء المستهلكين بالطّبع هو سبب وجود استراتيجية للتسويق، ولكي تعمل هذه الأخيرة بطريقة جيّدة يتطلّب ذلك معرفة أشياء كثيرة عن المستهلكين المستهدفين لخصّها كوتلر في الأسئلة التالية: من هم المستهلكون؟ ماذا يحتاجون وماذا يريدون؟ ماهي الأهداف التي يحاول تحقيقها؟ كيف يتخذ المستهلك قراره الشرائي؟ متى يكون المستهلكون مستعدّون للشراء؟ أين يُفضّل المستهلكون الشراء؟<sup>2</sup>. إنّ الإجابة على كلّ سؤال من تلك الأسئلة كفيل أن تتعلّم منه المنظمة وتستفيد وتبني عليه قرارات متعلّقة بالمستهلك.

ولقد أشار بعض الباحثين أنّ العملاء يُمكن اعتبارهم مصدراً للمعرفة والتعلّم، فالباحث Garvin مثلاً يرى أنّ إحدى أنشطة المنظمة المتعلّمة هو التعلّم من الآخرين وذكر من بينهم العملاء لأنّه يمكن أن يؤدّي العمل مع عميل مُحدّد إلى أداء أفضل نتيجة لتحسين التنسيق ونقل المعرفة. ذلك أنّ التفاعل المتكرّر مع عميل مُعيّن يمكن أن يُحسن تعلّم الفرد وقدرته على توفير خدمات مُرضية لهذا العميل، ومردّد ذلك للأسباب التالية<sup>3</sup>:

- قد توفّر الخبرة المتكرّرة مع أحد العملاء معرفة عميقة وفهماً من وجهة نظر العميل، وهذا بدوره قد يُتيح تنفيذاً فعالاً أكبر للعمل.

- إنّ تفاعل العامل بشكلٍ مُستمر مع عميل مُحدّد يُكسبه معرفة وتجربة يُمكن أن ينقلها عبر المنظمة لتكون الاستفادة أكبر أثراً على التعلّم والأداء.

- نظراً لأن العملاء غالباً ما يتحفّظون على تبادل المعلومات مع العامل المزود للخدمة أو المنتج فإن التفاعل المتكرّر قد يزيد الثقة بينهما ويُساهم في الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العميل.

- يمكن للعميل أيضاً أن يتعلّم من تجربته مع مُتعهّد العمل، ويُغيّر ممارساته الخاصة للعمل بشكلٍ أكثر فعالية. هذا التكيّف المتبادل يمكن أن يؤدّي إلى التعلّم على مستوى المنظمة من تجربة العملاء.

إن رأس المال العلاقات هو أداة للاستفادة من عملاء المنظمة، لأن المعارف المتعلقة بأذواقهم وعوامل رضاهم، واقتراحاتهم ومشاكله أو اعتراضاتهم حول منتجات المنظمة من المفترض أنّها موجودة في

<sup>1</sup> - كوتلر فيليب، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ترجمة فيصل عبد الله باكر، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2001، ص99.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص99-100.

<sup>3</sup> - Clark, Huckman, and Staats, "Learning From Customers, Individual and Organizational Effects in Outsourced Radiological Services", Organization Science, vol 24, N° 05, 2013, p08.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

قواعد بيانات لدى المنظمة، وبإمكان المنظمة أن تتعلم منها سعيًا للمحافظة على العلاقة أو حتى لدراسة التحوّلات التي قد تطرأ على الأنماط الاستهلاكية لعملائها.

● **معلومات عن المتعاونين (Collaborators):** وتشمل معلومات عن أولئك الذين يُساعدون المنظمة في تنفيذ العمليات وتحقيق أهدافها مع العملاء من وسطاء وموردين، إذ يعتقد كوتلر أنّ المنظمة ينبغي أن تتفهم احتياجات الوسطاء من مُورعين وبائعي جملة وتجزئة، وتتعرف على أهدافهم وعملياتهم وشروطهم التجارية حتى تكسب ولاءهم وحماسهم. ومن جهة أخرى فجودة الموردّين وتعاونهم سيكون له الأثر الكبير على نجاح المنظمة، إذ تحدث في بعض منظمات الأعمال أن يلعب الموردون دور الشريك المساهم في تقديم أفضل توليفة من الجودة والتقنية والخدمة والسعر، وفي منظمات أخرى قد يبلغون أكثر من ذلك فيساهمون في إعداد تصميمات العمل لها<sup>1</sup>. وتلك مداخل مهمة تستطيع المنظمة التعلم من خلالها والاستفادة من علاقاتها مع الموردّين، وهذا ما يُتيحها حيازتها على رأس المال العلاقات<sup>2</sup>.

● **معلومات عن المنافسين:** إذ يحتم عالم الأعمال اليوم أن تجمع المنظمات معلومات دقيقة عن منافسيها، عن أهدافهم واستراتيجياتهم، ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، عن مورديهم وشركائهم وغيرها من المعلومات التي يمكن أن تتعلم منها المنظمة من أجل تحسين وضعيتها التنافسية.

وعلى العموم فإن بناء المزيد من العلاقات والشبكات قد يُؤدّي إلى الحصول على المعلومات بشكل أفضل، ذلك أنّ الأشخاص الذين يتمتّعون بمهارات تواصل أفضل من خلال تواصلهم مع الأطراف الخارجية من أصحاب المصلحة أو العملاء أو الموردّين لديهم فرص أكثر للحصول على معارف مختلفة، ومنه فالحفاظ على رأس مال العلاقات بإنشاء علاقة تفاعلية جيّدة مع أولئك الأطراف الخارجيين يوفّر إمكانات أكبر، حيث سيشارك الشركاء التجاريون تقنياتهم المهنية مع بعضهم البعض وعليه تكسب المنظمات المزيد من المعارف الجديدة من العملاء لتحسين قدراتها التنظيمية الخاصة<sup>3</sup>.

وفي الأخير وجب الإشارة إلى ملاحظة مهمة ألا وهي أنّ رؤوس الأموال الثلاثة لا تُحقّق تأثيراً على قدرة المنظمة للتعلم منفردة كل على حدة، ولكن فعاليتها اتجاه التعلم تتحقّق في كونها مُتداخلة ومُترابطة، فرأس المال البشري مصدر المعرفة يُساهم في التعلم من خلال توفّر رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات يُساهم في التعلم من خلال تعلم رأس المال البشري وتوفّر بنية تحتية داعمة من رأس المال الهيكلي.

<sup>1</sup> - كوتلر فيليب، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> - Allameh Sayyed Mohsen, Abbasi S, Reza Shokrani, "The Mediating Role of Organizational Learning Capability Between Intellectual Capital and Job Satisfaction", European Journal of Social Sciences, Volume 17, N° 01, 2010, p129.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للمنظمة المتعلمة ودور رأس المال الفكري في بنائها

### خلاصة الفصل:

عُني هذا الفصل بمراجعة الخلفية النظرية لمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث أتى على بيان دلالات ومعاني المفهوم بدءاً بتعريف أصله اللغوي ألا وهو التعلم وانتهاءً بتفصيل لأهمّ وجهات النظر في تعريفه الاصطلاحي، لينتقل البحث إلى نشأتها في الأدب الإداري كمفهوم له وزنه ومكانته، وإن كان لا بدّ من تعميق الإدراك به وتوسيعه وقف الفصل على أهمّ سمات المنظمة المتعلمة خصوصاً من خلال تمييزها عن سمات المنظمة التقليدية.

ونظراً لدرجة الارتباط الشديد بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كان حرياً بنا استيضاح الفروق بينهما إجلالاً لأيّ لبس وللباحثين على كثرتهم في ذلك رأي، وكذلك جرى التفصيل في مفهوم التعلم التنظيمي ببيان تعريفه، مستوياته، أنواعه، أهميته وخطواته.

وإذا كان لبّ الموضوع هو بناء المنظمة المتعلمة، فقد دلّ التحقيق النظري على كثرة النماذج التي عُنت بهذا الشأن، فاستوقفنا لشرحها من خلال التفصيل في مكونات كلّ نموذج على حدة، وانتهى بنا المطاف إلى تصوّر نموذج كاقترح لما يُراد به من أجل الدراسة الميدانية.

وبما أنّ الأمر لا يتوقّف عند سرد أدب كلّ من مُتغيّري الدراسة ارتأينا التفصيل في العلاقة بينهما وبشكلٍ أحصّ التركيز على تأثير ودور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، إذ ثبت نظرياً أنّ امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري أو للموارد المعرفية يعزّز قدرتها على التحوّل إلى منظمة متعلمة.

تمهيد:

لقد تمّ من خلال الفصلين السابقين استعراض أدب الموضوع والتركيز على إبراز أهميّة رأس المال الفكري ودوره في بناء المنظّمة المتعلّمة. أمّا هذا الفصل فيتضمّن دراسة لواقع تبّي رأس المال الفكري والمنظّمة المتعلّمة في المؤسسات الاستشفائيّة العموميّة لولاية الشلف مع التركيز على اختبار مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظّمة المتعلّمة فيها باعتباره مدخلاً أساسياً لتحقيق ذلك كما سبق ويّينا ذلك في الفصل المنصرم. وقد تناولت الباحثة هذا الفصل في مبحثين اثنين، حيث تمّ تخصيص الأوّل منهما لتوضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من ناحية التعريف بمجتمع الدراسة، وشرح أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات، وكذا مراحل إعداد وتطوّر الاستبيان، ومن ثمّ تحديد أهمّ الأساليب الإحصائيّة المستخدمة في تحليل البيانات. في حين تناول المبحث الثاني عرضاً للنّائج ومناقشتها مع اختبارٍ لفرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

تهدف الدراسة الميدانية إلى إعطاء تصوّر واقعي وعملي يُساعد على معالجة إشكالية الدراسة من منظور مُختلف عن المنظور النظري. ولتحقيق ذلك اتبعتنا مجموعة من الخطوات- تمثلت أساساً في عرض منهجية الدراسة والأداة الأساسية للبحث والتعريف بأجزائه- واستخدمنا مجموعة من أدوات التحليل الاحصائي التي تُخدم غرض الدراسة، أي للتحقق من مدى إسهام رأس المال الفكري في بناء منظمة متعلّمة لدى عينة من المستشفيات العمومية بولاية الشلف.

### المطلب الأول: مُجتمع وعينة الدراسة

ارتأت الباحثة إجراء الدراسة التطبيقية لواقع الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة في قطاع الصحة ممثلاً بالمؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية الشلف، وحثتنا في ذلك هو أنّ المستشفيات باعتبارها منظمات معرفية قائمة على تقديم خدمات تستند إلى معارف وخبرة موظفيها يُمكن أن تُتيح فهماً أوضح وأوسع لمفاهيم مثل رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة. وأمّا بخصوص اختيار العمومية منها فمردّة مُحاولتنا تقديم مساهمة لفهم مؤسسات الدولة والمساهمة في تحسين أدائها.

### أولاً - تعريف المؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة<sup>1</sup>

إنّ المستشفيات العمومية محل الدراسة (لولاية الشلف) كغيرها من نظيراتها على المستوى الوطني كانت تحت مُسمى القطاع الصحي، ومع صدور المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 أُعيد هيكله القطاع الصحي ليُصبح فيما بعد تحت مُسمى المؤسسة الاستشفائية العمومية، وتمّ إلى جانب ذلك منح الاستقلالية للعيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج التي كانت تابعة لها سابقاً، والتي أُطلق عليها تسمية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بعدما دُججت فيما بينها.

وبما أنّ المستشفيات محل الدراسة تخضع لنفس التنظيم ونفس القوانين فإنه سيُجري تحديد المراد بها كما جاء في المرسوم التنفيذي 07-140، والذي عرّفها بأنّها "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية والي الشلف، وهي تتكوّن من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وتُغطّي بلدية واحدة أو مجموعة بلديات".

**مهام المؤسسات الاستشفائية العمومية:** تتمثل مهامها بصفة عامة في التكفل بالاحتياجات الصحية للسكان من خلال:

- ضمان تنظيم وتوزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

<sup>1</sup> ج. ج. د. ش. مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، يتضمّن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر بتاريخ 03 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 20 مايو 2007.

- ضمان حفظ الصّحة والتّظافة ومُكافحة الأمراض والآفات الاجتماعيّة.
- ضمان تحسين مستوى مُستخدمي مصالِح الصّحة وتحديد معارفهم.
- تُستخدم كميّتان للتكوين الطّبيّ وشبه الطّبيّ والتسيير الاستشفائيّ بناءً على اتّفاقيّات مع مراكز التكوين.

**إدارة المؤسّسات الاستشفائيّة العموميّة:** إنّ تسيير المؤسّسات الاستشفائيّة يتمُّ بواسطة مجلس إدارة يترأسه مُمثل للوالي، ويختلف أعضاء المجلس بحسب انتماءاتهم فهناك ممثّلين عن القطاع الاقتصاديّ والجماعات المحليّة وممثّلين عن مؤسّسات التكوين والمجتمع المدني، ومثّلين عن مُستخدمي المستشفيات.

واجتماعات مجلس الإدارة للمستشفى العموميّ تعمل على وضع مُخطّطات تستهدف المدى القصير والمتوسّط فقط، وهي تتعلّق بالمجالات التالية:

- مخطّط تنمية المؤسّسة الاستشفائيّة.
- مشروع ميزانية، الحسابات التقديرية والحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار ومشاريع التنظيم الداخليّ للمؤسّسة.
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبيّة والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتّفاقيّات المتعلّقة بالتكوين وعقود العلاج مع هيئات الضّمان الاجتماعيّ والتأمينات والصّفقات.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين والنّظام الداخليّ للمؤسّسة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ مُدراء المؤسّسات الاستشفائيّة العموميّة يتمُّ تعيينهم من طرف وزير الصّحة العموميّة وإصلاح المستشفيات، ويُساعده أربعة نواب مُكلّفين يتمُّ تعيينهم أيضاً من طرف وزير الصّحة، وهم على التوالي: نائب المدير المكلّف بالمالية والوسائل، نائب المدير المكلّف بالموارد البشرية، نائب المدير المكلّف بالمصالح الصحيّة، نائب المدير المكلّف بصيانة التجهيزات الطبيّة والتجهيزات المرافقة لها.

#### ثانياً ❖ مُجتمع الدراسة

وبالنسبة لولاية الشلف يُوجد 07 مؤسّسات استشفائيّة هي: مستشفى أولاد محمّد، مستشفى الشرفة، مستشفى الصبحة، مستشفى الشطيّة، مستشفى الأختان باج، مستشفى زيغود يوسف ومستشفى أحمد بوراس ومحلّهما في بلدية تنس. وقد اعتمدت الباحثة المؤسّسات الاستشفائيّة سابقة الذكر كمُجتمع للدراسة مع استثناء مؤسّستي بلدية تنس لبُعد المسافة نوعاً ما.

وبشكلٍ دقيق، فإنّ مُجتمع الدراسة المستهدف هنا هو الكادر الطّبيّ وشبه الطّبيّ (الممرّضين والقابلات) والكادر الإداري للمؤسّسات الاستشفائيّة العموميّة المذكورة آنفاً. وقد تحصّلت الباحثة على إحصائيّات إجمالية لعدد العاملين في تلك المستشفيات دون التمييز بين عدد الأطبّاء، أو شبه الطّبيين أو الإداريين، وعلى اعتبار أنّ الفئة المستهدفة بالبحث هي السائدة مُقارنةً بالفئة المتبقية التي لم يشملها

البحث (مثل مُستخدمي الإطعام والأمن والصيانة، والصيادلة) فإنه تمّ اعتماد تلك الإحصائيات لتحديد مُجتمع الدراسة، وكانت وفق الشّكل التالي:

**الجدول رقم (01-03): جدول يوضّح مُجتمع الدراسة**

اسم المستشفى	الصّبحة	الشرفة	أولاد محمد	الشطية	الأختان باج	العدد الكلي لمجتمع الدراسة
عدد العاملين	405	473	388	410	469	2145

المصدر: من إعداد الباحثة.

**ثالثاً ➤ تحديد عينة الدراسة**

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمّ اختيار عينة قصدية من المجتمع المذكور سالفاً، وبلغ حجمها 770 بين طبيب وشبه طبي وإداري، أي أنه تمّ توزيع 770 استبيان على عينة الدراسة المختارة واسترجعت الباحثة 631 استبيان، أي ما نسبته 81.9% من مجموع ما تمّ توزيعه. وعند إجراء عملية التحليل تمّ استبعاد 10 استبيانات غير صالحة للتحليل نظراً لافتقارها للجديّة في الإجابة أو لعدم اكتمال إجاباتها، وعليه استُخدمت 621 استبيان في التحليل.

وفيما يلي توضيح تفصيلي لنتائج عملية توزيع أداة الدراسة واسترجاعها:

**الجدول رقم (02-03): عدد الاستبيانات الموزّعة والمسترجعة والمرفوضة والمقبولة للتحليل**

عدد الاستمارات الموزّعة	عدد الاستمارات المُسترجعة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة الاسترجاع
770	631	10	621	81.9

المصدر: من إعداد الباحثة.

**المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة**

**أولاً ➤ منهج الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استندنا عليه في عرض أهمّ المعطيات النظرية لمتغيّري الدراسة وهما: رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة عن طريق إجراء مسح لأدبيات المفهومين النظرية والتطبيقية. وبالنسبة للبحث الميداني فقد كانت دراسة استطلاعية لعينة من المستشفيات العمومية، والذي يسمح بدراسة الظواهر بشكلٍ تفصيلي وموسّع، ومن خلال هذا الأسلوب قامت الباحثة بتطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي ستخضع للتحليل والمناقشة ليتّم الخروج بأهمّ الاستنتاجات التي يُمكن تعميمها على المستشفيات العمومية لولاية الشلف.

**ثانياً ➤ مصادر بيانات الدراسة**

بلوغ غاية هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات

والمعلومات، وهما:

- المصادر الثانوية: بشكلٍ أساسي يتعلّق هذا النوع من المصادر بكافة أشكال المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة حول مفهومي رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة.
- المصادر الأولية: وتتعلّق بالجانب الميداني للدراسة، حيث لجأت الباحثة إلى تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والهدف منه هو دراسة واقع رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة والعلاقة بينهما في المستشفيات العمومية من خلال استطلاع تصوّرات الكادر الطبي وشبه الطبي والإداري للمستشفيات العمومية حول مُتغيّرات الدراسة، بعدها تمّ تحليل هذه البيانات المجمّعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

### ثالثاً ➤ بناء أداة الدراسة (الاستبيان)

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الباحثة استبيان من الشكل المغلق ( Closed Quationnaire) كأداة للبحث العلمي (أنظر الملحق رقم 01). ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس تصوّرات المبحوثين من أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري وتوافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في مستشفياتهم التي يعملون بها. اشتمل الاستبيان على 66 عبارة توزّعت على ثلاثة أجزاء يأتي شرحها تباعاً كما يلي:

- الجزء الأول: تضمّن معلومات عامّة حول الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي. وحول الخصائص الوظيفية والمتمثلة في سنوات الخبرة والمسعى الوظيفي.
- الجزء الثاني: تناول هذا الجزء جانب مدى إدراك أبعاد المتغيّر المستقل، اشتمل على 40 عبارة طرقت مُكوّنات رأس المال الفكري. ولبناء تلك العبارات اعتمدت الباحثة على الأدبيات السابقة خصوصاً ما تعلّق بنموذج ستيوارت لقياس رأس المال الفكري وكذلك القياس الذي استخدمته مرسى لذات الغرض<sup>1</sup>. ويمكن القول أنّ بعض العناصر قد عُدّت لثلاث الفهم العام لعينة الدراسة ولتوافق بيئة البحث عموماً منها عنصر الثقافة التنظيمية ضمن رأس المال الهيكلي، حيث تمّ التركيز على الإشارة للقيم فقط، وكذلك عنصر العلاقات مع المنافسين والتحالفات الاستراتيجية ضمن بُعد رأس المال العلاقات، حيث تمّ حذفها واستبدالها بعبارة تدلّ على الانفتاح عموماً على الأعمال والمجتمع. وشمل هذا الجزء الأبعاد التالية:

☞ بُعد رأس المال البشري: اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس مدى إدراك أفراد العينة لتوافر المعارف، الخبرات، المهارات وتنميتها، التحفيز، البيئة المشجّعة على مشاركة العاملين وعلى الإبداع عموماً وأخذت العبارات تسلسلاً من (1- 18).

<sup>1</sup> - مرسى سوسن عبد الحميد، "رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص 201.

☞ **بُعد رأس المال الهيكلي:** اشتمل على مجموعة عبارات استهدفت بحث مدى إدراك أفراد العيّنة لتوافر المستشفيات العموميّة على المعدّات والتكنولوجيّات الحديثة لأداء العمل، وكذلك توافر الإجراءات والسياسات الواضحة والبرامج والهياكل المرنة والفعّالة، بالإضافة إلى توافر القيم التّقافية في المستشفيات محل الدراسة. تضمّن هذا البُعد على 15 عبارة مُتسلسلة من (19-33).

☞ **بُعد رأس المال العلاقات:** احتوى مجموعة عبارات كان القصد منها قياس مدى إدراك أفراد العيّنة لتوافر العلاقة مع المرضى ومدى الاهتمام بها، وكذلك مدى اهتمام المستشفيات العموميّة بعلاقاتها مع الممّونين لها، بالإضافة إلى رؤية أفراد العيّنة حول انفتاح مؤسّساتهم على بيئة الأعمال والمجتمع، واشتمل هذا البُعد على 07 عبارات متسلسلة من (33-40).

● **الجزء الثالث:** وهو خاص بالمتغيّر التابع في الدراسة، حيث تمّت مُعالجته في 26 عبارة لمعرفة مدى توافر أبعاد المنظّمة المتعلّمة. واستندت الباحثة بشكلٍ خاص في بناء عبارات المنظّمة المتعلّمة على نموذج **1990 Senge** و **1999 Watkins Marsick** (**DLOQ**)، وبدرجة أقل استخدمت نموذج **1990 Senge** وبالطبع غُدلت العبارات حتّى تتكيّف وعيّنة الدراسة وبيئة البحث عموماً. وشمل هذا الجزء الأبعاد التالية:

☞ **بُعد التعلّم التنظيمي:** اعتمدت الباحثة على عبارات تقيس توافر فرص للتعلّم المستمر والحوار والتدريب، وأخذت العبارات تسلسلاً من (41-45).

☞ **بُعد الرؤية المُشتركة:** صُمّمت له عبارات لقياس توافر النّظرة الشّمولية والمُشتركة لدى أفراد العيّنة حول التعلّم وحول أهداف المستشفيات وحول القيم عموماً. وتسلسلت عباراته من (46-50).

☞ **بُعد القيادة الدّاعمة للتعلّم:** اعتمدت له الباحثة عبارات لقياس توافر دعم إداريّ المستشفيات باعتبارهم قادة\*، حيث بحثت العبارات مدى حرص الإدارة وتشجيعها لتعلّم عامليها، وتسلسلت العبارات من (51-54).

☞ **بُعد تمكين العاملين:** تمّ قياس مدى توافره بعبارات بحثت مدى منح إدارة المستشفى للاستقلاليّة في أداء العمل وكذلك إتاحة فرص المشاركة في قرارات المستشفى، وترتّبت العبارات من (55-58).

☞ **بُعد التعاون والتعلّم الجماعي:** صُمّمت له عبارات تقيس توافر مؤشّرات عن التواصل والمناقشة بين مجموعات العاملين، وكذلك مدى توافر الثّقة المتبادلة بينهم. تسلسلت عبارات هذا البُعد من (59-62).

☞ **بُعد مشاركة ونقل المعرفة:** اهتمت عبارات هذا البُعد بقياس مدى توافر المعرفة وإمكانية وسهولة تشاركتها داخل المستشفيات محل الدراسة. أخذت العبارات تسلسلاً امتدّ بين (63-66).

#### رابعاً ☛ خطوات إعداد الاستبيان

من أجل إعداد استبيان الدراسة أتبعنا الخطوات التالية:

\* صحيح أن هناك فرق بين القائد والمدير لكن ولغرض تسهيل التفاعل مع الاستبيان أشارت الباحثة إلى دعم الإدارة باعتباره دعم القيادة.

- تمّت مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية التي عالجت مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم المنظمة المتعلّمة.
- بناء مسودة أولية للاستبيان اعتماداً على الرّبط بين الإطار النظري والاستبيانات المحكّمة الواردة في الدراسات التطبيقية.
- عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المختصّين لتحكيمه وتقييم مدى صلاحيته وسلامته عباراته (انظر الملحق رقم 02)
- تمّ إجراء التعديلات المطلوبة وفق مقترحات الأساتذة المحكّمين.
- أخذت موافقة الجهات الوصية من أجل السماح بتوزيع الاستبيان في بعض المؤسسات الاستشفائية.
- تمّ توزيع عينة من الاستبيانات على العاملين في مستشفى العمومي الشرفة، وأجريت تعديلات بسيطة فيما يخص بعض العبارات ليُسَهّل إدراكها من أفراد العينة.
- انطلقت عملية التوزيع النهائية بعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية، وبعد استكمال الموافقة في بقية المستشفيات محل الدراسة.
- استرجاع الاستبيانات وفرزها وتبويبها.

### المطلب الثالث: متغيّرات ونموذج الدراسة

#### أولاً - قياس متغيّرات الدراسة

استخدمت الدراسة مقياسين:

- المقياس الإسمي (Nominal Scale): هدفه قياس عبارات الجزء الأول من الاستبيان والمتعلّق بالمعلومات الشخصية والوظيفية.
- المقياس المتدرّج أو الرتبي (Ordinal Scale): تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( Five Point Likert Scale) من أجل قياس تصوّرات أفراد العينة حول عبارات الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، ويعتمد مقياس Likert Scale على مدى إدراك الفرد المستجيب لحالة أو توجّه أو تصوّر ما، حيث يعكس وجهة نظره من خلال خمسة (05) اختيارات تقابلها خمسة (05) درجات أو أوزان كما يوضّحها الجدول التالي.

#### الجدول رقم (03-03): توزيع الإجابات في فئات

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	(05)	(04)	(03)	(02)	(01)

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)", جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 537.

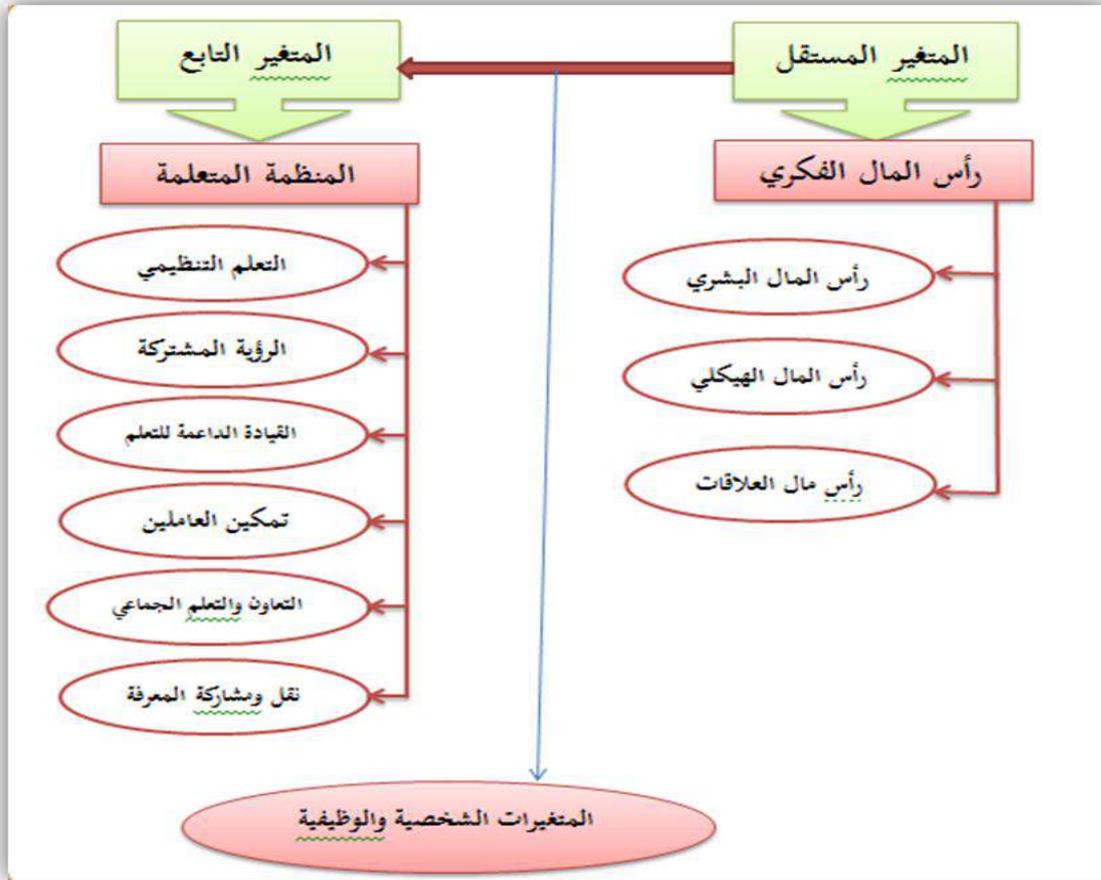
### ثانياً ➤ متغيّرات الدراسة

- **المتغيّر التابع:** يتمثل المتغيّر التابع للدراسة الحالية في مفهوم المنظمة المتعلّمة. ولقياسه تمّ الاعتماد على مقياس مُكوّن من ستة أبعاد مُتمثّلة في التعلّم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلّم، تمكين العاملين، التعاون والتعلّم الجماعي، ونقل ومشاركة المعرفة.
- **المتغيّر المستقل:** يشمل رأس المال الفكري، ولقياس هذا المتغيّر تمّ اعتماد مقياس مُكوّن من ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات.
- ☞ **المتغيّرات الشخصية:** تتمثّل في الجنس، السنّ، المستوى التعليمي.
- ☞ **المتغيّرات الوظيفية:** المسمّى الوظيفي، سنوات الخبرة.

### ثالثاً ➤ نموذج الدراسة

كما سبق وأشرنا تتكوّن الدراسة من مُتغيّرين، مستقل وتابع، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيّرات الشخصية والوظيفية على المتغيّر التابع. والشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (03 - 01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الرابع: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل  
أولاً ❖ صدق أداة الاستبيان

من أجل التأكد من سلامة بناء الاستبيان ووضوح عباراته وأنها فعلاً تقيس ما صُممت لقياسه تمّ اختبار صدق الأداة من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين بُغية تحكيمه، وتمّ إجراء التعديلات اللازمة والتي أشار إليها الأساتذة المحكّمين، وبعدها أقرّه المشرف وأصبح أداة جاهزة وصالحة للبحث والتوزيع.

كما تمّ توزيع عينة أولية من الاستبيان بلغت (47 وحدة) للتأكد من وضوح المصطلحات والتناسق بين الجمل خدمة لغرض الدراسة، حيث ثبتت الحاجة إلى تعديل بعض العبارات حتى تلائم بيئة البحث.  
ثانياً ❖ ثبات أداة الاستبيان

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمّ حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي في عبارات الاستبيان. حيث بلغت قيمة ألفا 0.992 كما هو مبين في الجدول أدناه، وهي نسبة مُرتفعة وجيدة للدراسة بناءً على الحد الأدنى والمقبول (60%)، وحسب الباحث سكاران فإن الدراسة تتمتع بثبات مُمتاز إذا فاقت قيمة (0.80)<sup>1</sup> وهذا يعني أنّ الاستبيان الموزع سيُعطي نفس النتائج، إذ تمّ إعادة تطبيق الدراسة واستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف، وعليه يمكن اعتماد إجابات أفراد العينة في عملية التحليل.

ثالثاً ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة الفرضيات جرى استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث تمّ ترميز المعطيات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة وللإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها فقد تمّ استخدام عدّة أساليب إحصائية منها:

- مُعامل الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات عبارات الاستبيان.
- اختبار Kolmogrov-Smirnov لاختبار مدى اتباع إجابات الأفراد للتوزيع الطبيعي.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance).
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستوى الموافقة لدى أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> - سكاران أوما، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة اساميل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، الرياض: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص445.

- مصفوفة الارتباطات سييرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل -رأس المال الفكري- والمتغير التابع - المنظمة المتعلّمة-.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده على المتغير التابع (المنظمة المتعلّمة).
- اختبار **T**: لاختبار الفروقات في إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلّمة تبعاً لتأثيرات متغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد العينة حول متغير المنظمة المتعلّمة تبعاً لتأثيرات بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## المبحث الثاني: استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها

يستهدف هذا المبحث عرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى الكادر الطبي وشبه الطبي والإداري للمستشفيات العمومية في ولاية الشلف. وينطوي المبحث على ثلاثة مطالب، خصص الأول لعرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بخصائص العينة، في حين جعل الثاني لتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة، وأما الثالث فجرى من خلاله اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يُقدّم الجدولين التاليين قراءة لخصائص أفراد العينة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، والمسئى الوظيفي وسنوات الخبرة).

### الجدول رقم (03-04): توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	256	41.2
	الإناث	365	58.8
السن	أقل من 30 سنة	205	33
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	283	45.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	91	14.7
	أكثر من 50 سنة	42	6.8
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	13	2.1
	ثانوي	146	23.5
	جامعي	279	44.9
	دكتوراه	183	29.5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الإناث العاملات في المستشفيات العمومية البالغة 58.8% وبتكرار 365 قد فاقت نسبة الذكور العاملين فيها والذين وصل تكرارهم إلى 256 أي بنسبة 41.2%. وهذا معروف عن قطاع الصحة عموماً حيث يغلب جنس الإناث على موظفيه خصوصاً فيما تعلق بالكادر شبه الطبي.

ومن الجدول ذاته يمكن أن نقرأ خصائص أفراد العينة حسب السن، فنلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأعلى نسبةً بمقدار 45.6% وبتكرار 283، تلتها في الترتيب الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والتي بلغت نسبتها 33% وبتكرار 205، ثم يأتي أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 14.7% وبتكرار 91 فرد، أما فيما يتعلق بالفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد جاءت في ترتيب أخير بنسبة 6.8% وبتكرار 42 فرد. وما يمكن قوله حول هذه

النتيجة أنّ الفئات الشابة هي السائدة في المستشفيات العمومية وهذا من المفترض أن ينعكس إيجاباً على أداء العمل، فالشباب لديهم قدرة على تحمّل صعوبة الأداء في مجال الصحة، لما يحتاج إليه من متابعة للمرضى على الدوام والسهر على خدمتهم.

وفيما يخص النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي فيظهر لنا من الجدول رقم (03-04) أنّ معظم العاملين في قطاع الصحة هم من الجامعيين بنسبة 44.9% وبتكرار 279، تليها نسبة العاملين المتحصّلين على دراسات عليا بنسبة 29.5% وبتكرار 183. أمّا فئة العاملين ذوي المستوى الثانوي فقد بلغت 23.5% وبتكرار 146، تليها نسبة العاملين الذين يقلّ مستواهم عن الثانوي بمقدار 2.1% وبتكرار 13. وهذه النتائج تبدو منطقية جداً على اعتبار أنّ أداء الخدمات الصحية يستند بالضرورة إلى المعرفة الطبية والتي لا تُنال إلاّ من خلال الدراسة الجامعية، لكن يمكن القول أنّ نسبة العاملين ذوي المستوى الثانوي تبدو مُرتفعة نسبياً ويمكن أن يُعزى هذا ربّما إلى الكادر التمريضي الذي كانت دراساتهم تستند إلى تكوين في المجال شبه الطبيّ في مراكز مُتخصّصة وليست جامعات.

الجدول رقم (03-05): توزّع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	طبيب	179	28.8
	طبيب إداري	04	0.6
	ممرض	317	51.0
	ممرض إداري	33	5.3
	إداري فقط	63	10.1
	قابلة	25	4.0
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	207	33.3
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	219	35.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	73	11.8
	أكثر من 15 سنة	122	19.6

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

وبالنسبة لخصائص العينة الوظيفية فيتبيّن لنا من الجدول رقم (03-05) أنّ أغلب أفراد العينة هم مُمرضين بنسبة فاقت النصف أي بمعدّل 51% وبتكرار 317، وهذا طبيعي لأن عدد الممرضين والمرضات في الأصل أكبر من عدد الأطباء في أيّ مستشفى. تلي ذلك نسبة الأطباء التي وصلت إلى 28.8% وبتكرار 179، أمّا فيما يخصّ الإداريين فقد وصل عددهم 63 أي بنسبة 10.1% من أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لأفراد العينة الممارسين للإدارة وهم في الأصل مُمرضين أو أطباء فقد بلغت نسبة وتكرار كلٍ منهما على التوالي (33، 5.3%) و(4، 0.6%)، وأخيراً وفيما يخصّ عدد القابلات فقد بلغ 25 بنسبة

4% . وما يمكن استقراؤه من نتائج المسّمي الوظيفي هو سواد فئة العاملين الممارسين للتدريب، وما يُمكن ملاحظته أيضاً هو ضعف نسبة الأطباء الإداريين وهذا منطقي بحكم أنه يتم إعدادهم للتطبيق وليس للتسيير.

وإذا أردنا أن نصّف أفراد عيّنة الدراسة من منظور سنوات الخبرة التي عملوها في المستشفيات العمومية فيبين لنا الجدول رقم (03- 05) أنّ معظم الكادر الطبي وشبه الطبي والإداري لديهم خبرة تتراوح ما بين (من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وخبرة (أقل من 05 سنوات)، فالأولى وهي الأعلى نسبياً بلغت نسبة أفراد العيّنة فيها 35.3% وبتكرار 219، أما الثانية فبلغت 33.3% وبتكرار 207. وفيما يخصّ فئة الخبرة التي تفوق 15 سنة فقد بلغت نسبتها 19.6% وبتكرار 122 مُتقدّمة على فئة الخبرة للعاملين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) والتي جاءت نسبتها 11.8%، وهذا يعني أن غالبية أفراد العيّنة تقلّ خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا يرتبط بكون معظمهم من فئة الشباب، أي أنّ القوى العاملة الصحية لديها الكثير لتتعلمه بسبب نقص الخبرة نسبياً.

#### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الجزء الثاني والجزء الثالث من الاستبيان

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وتكرارات بغرض تحليل إجابات أفراد عيّنة الدراسة وتصوّراتهم حول المتغيرات الأساسية. وسيتمّ عرضها وتحليلها بالتسلسل تبعاً لأسئلة البحث التالية:

**السؤال الأول:** ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم رأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات) ؟.

**السؤال الثاني:** ما مدى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلّمة بأبعاده (التعلّم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلّم، تمكين العاملين، التعاون والتعلّم الجماعي، ونقل ومشاركة المعرفة) ؟.

**السؤال الثالث:** ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العمومية لولاية الشلف ؟.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 في استجابات أفراد العيّنة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟.

ومن أجل تسهيل قراءة وتفسير المخرجات الإحصائية سيتمّ تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عيّنة الدراسة اعتماداً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى وزن} - \text{أدنى وزن}) / \text{عدد المستويات}$$

طول الفئة أو المدى (5 - 1 = 4) تمّ تقسيمه على عدد مستويات للحصول على طول الفئة، وبالتالي طبقاً لهذا المقياس سيكون طول الفئة: (5 - 1) = 4. 4 = 5/4 = 0.8

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في بناء منظمة متعلمة – دراسة ميدانية لعينة من المستشفيات العمومية لولاية الشلف-

ثمّ يتمّ إضافة هذه طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) لكي يتمّ الحصول على أوّل فئة (1) إلى 1.79) ونفس الشيء للحصول على بقية الفئات. والجدول التالي يوضّح المتوسطات الحسابية المرجحة والقراءة المناسبة لكل واحد.

### الجدول رقم (03-06): يوضّح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى موافقة

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 1.00 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5.00
المستوى الموافق له	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات التطبيقية وعلى مُخرجات SPSS.

### أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير رأس المال الفكري (الإجابة الإحصائية على السؤال الأول)

بُغية التعرّف على تصوّرات أفراد العينة حول إدراك مفهوم رأس المال الفكري سيتمّ عرض النتائج العامة حول هذا المتغير بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات). والجدول التالي يوضّح ذلك.

### الجدول رقم (03-07): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

#### عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
رأس المال البشري	3.16	0.54	متوسط	2
رأس المال الهيكلي	2.87	0.66	متوسط	3
رأس المال العلاقات	3.64	0.53	مرتفع	1
رأس المال الفكري	3.22	0.47	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

نقرأ من الجدول أعلاه تصوّرات أفراد عينة الدراسة حول وضوح مفهوم رأس المال الفكري ودرجة موافقتهم على توفر أبعاده الثلاثة، فنجد أنّ مستوى الموافقة فيما يخص بُعد رأس المال العلاقات هو الأوّل ترتيباً وبمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.53) وهذا يدلّ على مُستوى مُوافقة مُرتفع. يتلوه من حيث الموافقة بُعد رأس المال البشري بمستوى متوسط يدلّ عليه متوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قيمته (0.53). أما أدنى مُستويات الموافقة ضمن أبعاد رأس المال الفكري فتحققت من خلال بُعد رأس المال الهيكلي الذي بلغ متوسطه الحسابي (2.87) وانحرافه المعياري (0.66) أي أنّ الموافقة عليه جاءت متوسطة.

وبما أنّ المتوسط العام لمفهوم رأس المال الفكري يساوي إلى (3.22) والانحراف المعياري له يُقدّر بـ (0.47) فإن ذلك يعني أنّ الموافقة على إدراك أفراد العينة للمتغير المستقل جاء بدرجة متوسطة.

وتتمّة نُورد فيما يلي تحليل ومناقشة كلّ بُعد من أبعاد رأس المال الفكري على حدة.

• عرض النتائج المتعلقة ببُعد رأس المال البشري: لقياس تصوّرات أفراد العينة من أطباء وشبه طبيين وإداريين حول مدى توافر عناصر رأس المال البشري (المعارف والخبرات، المهارات وتنميتها، معنويات العاملين، مشاركتهم بأرائهم، وتشجيع الإبداع) تمّ اقتراح 18 عبارة كانت نتائجها كما يلي:

الجدول رقم (03-08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصري (المعارف والخبرات)

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
معرفة	01	عند القيام بتوظيف جديد تولى المستشفى اهتماماً بالغاّ بالعاملين ذوي المعرفة العالية والتميّزة.	3.32	1.28	متوسط	3
	02	الوظيفة التي أشغلها تتناسب مع معارفي وخبراتي وتخصّصي في العمل.	4.22	0.92	مرتفع جدا	2
	03	أسعى جاهداً لزيادة وتنمية معارفي في المجالات التي تتعلق بعملتي.	4.51	2.15	مرتفع جدا	1
تنمية	04	أرى أن المستشفى يعتمد كثيراً على ذوي الخبرات لشغل المناصب المهمة فيها.	3.15	2.28	متوسط	2
	05	لدي خبرة كافية تمكّني من التعامل مع المواقف ومشاكل العمل.	3.97	0.83	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

إنّ المعرفة هي الأصل الوحيد الذي يتواجد في جميع عناصر رأس المال البشري، وإذا حاولنا قراءة وجهة نظر العاملين في المستشفيات العمومية حول المعارف كعنصر من عناصر رأس المال البشري فالنتائج جاءت كالتالي: جاءت العبارة رقم (03) مُتفردة بمستوى موافقة مرتفع جداً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.51) وكان انحرافها المعياري (2.15)، وهي العبارة الأعلى استحابة بين كلّ عبارات رأس المال البشري وليس فقط عنصر المعرفة، وهذا يدلّ على أهمية المعرفة في أداء الخدمة الصحيّة خصوصاً لدى الأطباء وشبه الطبيين ويدلّ على أهميتها بالنسبة لهم لأنهم أظهروا رغبة في تنمية معارفهم في مجال تخصصاتهم. ويؤكد على هذه الفكرة مستوى الموافقة على العبارة رقم (02) الذي جاء أيضاً مُرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قيمته (0.92)، وهو من جهة أخرى يدلّ على حُسن اختيار وتوظيف المستشفيات العمومية بحيث تضع العامل في الوظيفة التي تُناسب معارفه وخبراته، حيث ومن خلال العبارة رقم (01) يرى أفراد العينة أنّ إدارة المستشفيات العمومية تستهدف أصحاب المعارف عند القيام بعملية التوظيف

وجاء رأيهم بمستوى موافقة متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32)، أما انحرافها المعياري فكان بقيمة (1.28).

وبالنسبة لتحليل النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول إدراكهم توفر الخبرات كعنصر من عناصر رأس المال البشري فجاءت مرتفعة من حيث مستوى الموافقة بالنسبة للعبارة رقم (05) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.97) وقدر انحراف المعياري بـ (0.83)، وهذا يدل على تقدير العاملين في المستشفيات العمومية لخبراتهم في مجال الاستشفاء، فبالرغم من أنّ ما يقارب 70% من عينة الدراسة ذوي خبرات أقل 10 سنوات إلا أنّ الممارسين في هذا المجال - الغني بالحوادث والتجارب - يستفيدون من كلّ تجربة ويستغلّون أوقاتهم في اكتساب فوائد معرفيّة. أما العبارة الأخرى رقم (04) فيما يخصّ عنصر الخبرة فجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري قيمته (2.28)، أي أنّ مستوى الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، وهذا مردّه ربّما لمقدرة ذوي الخبرات على التعامل مع المواقف الحرجة التي تمرّ بها المستشفيات كفترات التلقيح وفترات انتشار بعض الأوبئة.

#### الجدول رقم (03-09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصر (المهارات وتنميتها)

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
المهارات وتنميتها	06	لدي القدرة والكفاءة لأداء العمل المطلوب مني بفاعلية.	4.32	0.66	مرتفع جداً	2
	07	أرى أن المستشفى يبذل قصارى جهده لتعزيز مهارات العاملين من خلال برامج التدريب.	2.35	1.36	منخفض	5
	08	تدرك الإدارة أهمية حضورنا للفعاليات والتدورات لتنمية معارفنا في مجال العمل	2.51	1.13	منخفض	4
	09	أدرك أن وظيفتي تتطلب اكتساب مهارات مُتنوّعة ومُتجدّدة.	4.45	0.69	مرتفع جداً	1
	10	أتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة.	3.75	1.02	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتّضح لنا بأن أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية من أطباء وشبه طبيين وإداريين يُدركون أهمية المهارات وتطويرها كعنصر من عناصر رأس المال البشري، ويعكس ذلك موافقتهم على العبارة رقم (09) بمستوى مرتفع جداً يعبر عنه المتوسط الحسابي البالغ قدره (4.45) والانحراف المعياري المقدّر قيمته بـ (0.69). هذا، وهم يعتقدون أنّهم يُحوزون على الكفاءات والقدرات لتقديم الخدمات الصحيّة بفاعليّة وذلك من خلال إجاباتهم حول العبارة رقم (06) والتي حازت على مستوى موافقة مرتفع جداً أيضاً، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.32) وانحرافها المعياري (0.66). ومن جهة أخرى جاءت العبارة رقم (10) لتؤكد امتلاك أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية لمهارات

أخرى متعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة مرتفعاً إذ بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (1.02).

لكن وفي مقابل إدراك أفراد العينة للمهارات وقيمتها في مجال عملهم لا يلقى ذلك تجاوباً نحو تطويرها وتعزيزها، حيث حظيت العبارة رقم (07) والعبارة رقم (08) بمستوى موافقة مُنخفض بمتوسط حسابي وانحراف معياري لكلٍ منها على التوالي (2.35، 1.36) و(2.51، 1.13). ومنه يتضح أنّ أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية يشعرون بنقص برامج التدريب وكذلك بعدم حرص الإدارة وتشجيعها لهم من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم، وهذا الأمر غير سليم إطلاقاً لأن الأمراض أصبحت كثيرة ومجال الصحة يعرف تطوّرات سريعة ومذهلة من أجل علاجها، لذلك إذا كان هدف المستشفيات العمومية هو خدمة المواطن صحياً فينبغي أن تستجيب لأيّ تطوّر قد يُساهم في تحقيق ذلك، وتدريب وتنمية معارف ومهارات عاملها هما من مظاهر الاستجابة.

### الجدول رقم (03-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصري (معنويات العاملين، مشاركة العاملين بأرائهم وتشجيع الإبداع)

العصر	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
معنويات العاملين	11	4.42	0.73	مرتفع جدا	1
	12	2.27	1.89	منخفض	3
	13	2.28	1.15	منخفض	2
	14	1.96	0.97	منخفض	4
مشاركة العاملين وتشجيع الإبداع	15	2.15	1.12	منخفض	3
	16	2.68	1.25	متوسط	1
	17	2.57	1.25	منخفض	2
	18	1.95	0.98	منخفض	4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر من الجدول رقم (3-10) أنّ جزءاً كبيراً من أفراد عينة الدراسة من أطباء وشبه طبيين وإداريين يرغبون فعلاً في أداء العمل الاستشفائي بدليل إجاباتهم بالموافقة العالية على العبارة رقم (11) والتي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع جداً قدره (4.42) وانحراف معياري قدره (0.73)، وهذا مردّه ربّما إلى حبّ هؤلاء الجيدين بالموافقة لمهنة الطب أو التمريض أو حتىّ مساعدة المرضى إدارياً وتسهيل إجراءاتهم، لأنه يبدو أن

معنوياتهم وحافزيتهم اتجاه مؤسساتهم ليست إيجابية بدليل آراء أفراد العينة اتجاه بقية الأسئلة والتي جاءت كلها في مستوى منخفض، فإذا بدأنا بالعبارة رقم (13) نجد أنها حصلت على متوسط حسابي منخفض قدره (2.28) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.15)، تليها العبارة (12) التي جاءت بمستوى موافقة منخفض أيضاً بقيمة متوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري قيمته (1.89)، أما العبارة رقم (14) فهي الأضعف بمتوسط حسابي يساوي (1.96) وانحراف معياري قدره (0.97). وما يُستنتج من هذه القراءة أنّ سياسة المستشفيات العمومية اتجاه تحفيز عاملها سواء معنوياً أو مادياً ما زالت قاصرة وبحاجة إلى علاج. فأهمية معنويات العاملين ضمن سياق رأس المال البشري هو أنّها تُؤثر إيجاباً وتدفع العامل إما للبحث عن المعرفة أو تشارك معارفه مع الآخرين وبالتالي استفادة المستشفى منها في كلّ الحالات، فالتحفيز ليس من أجل الأداء والعمل فقط ولكن أيضاً التحفيز ينجح في تعزيز العطاء المعرفي خصوصاً للأطباء وشبه الطبيين.

أما بالنسبة للعنصر الآخر من الجدول رقم (03-10) والمتمثل في مشاركة العاملين بأرائهم وتشجيع الإبداع فيمكن أن نقرأ من خلال الجدول أنّ غالبية تصوّرات أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية ليست إيجابية ولا مُشجّعة، حيث أنّ أحسن العبارات ترتيباً من حيث مستوى الموافقة عليها كانت العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (2.68) وانحراف معياري معادل لـ (1.25)، وهي متوسطة المستوى، أما بقية العبارات فجاءت بمستوى الموافقة عليها منخفضاً، فالعبارة رقم (15) حول إتاحة المستشفى لعاملها تقييم أدائها وانتقاده حصلت على مستوى موافقة منخفض بينه المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.15) والانحراف المعياري الذي قُدّر بـ (1.12). هذا، ويبدو من آراء أفراد عينة الدراسة من أطباء وشبه طبيين وإداريين أنّ بيئة العمل ليست مُشجّعة بالقدر الكافي، حيث عبّروا عن ذلك من خلال العبارة رقم (17) بمستوى موافقة منخفض أيضاً، بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري قيمته (1.25). وآخر المسائل أنّ المستشفيات العمومية لا تُقدّر ولا تُكافئ الإبداع ولا التجديد إذ نجد آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت منخفضة حيث قُدّر متوسطها الحسابي بـ (1.95)، وانحرافها المعياري (0.98)، وهذا في حدّ ذاته لا يعكس طبيعة المجال الاستشفائي الذي يميّز بتطوّره المستمر سواء من ناحية اكتشاف الأمراض أو حتى اكتشاف طرق علاج جديدة.

في نهاية هذا التحليل الخاص بـ رأس المال البشري يُمكن القول أنّ استجابات العاملين من أفراد العينة جاءت في غالبيتها متأرجحة بين الارتفاع عموماً والانخفاض من حيث مستوى موافقتهم عليها باستثناء ثلاثة عبارات والتي جاءت متوسطة، وعليه جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد كلياً متوسط. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسات أخرى مثل دراسة (فرحاتي، 2016)، ودراسة (مسودة، 2011) ودراسة (سلمان، 2009) ودراسة (Carrington و Tayles 2012) والتي حققت فيها رأس المال البشري مستويات إيجابية حتى وإن اختلف حجم العينة وزمان ومكان إجراء الدراسة.

- عرض النتائج المترتبة ببعده رأس المال الهيكلي: لقياس مدى توافر عناصره من معدّات وتكنولوجيات حديثة وهيكل مرنة وغير ذلك، تمّ اقتراح 15 عبارة كانت تصوّرات أفراد العينة حولها كما يلي:
- الجدول رقم (03-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصري (المعدّات واستخدام التكنولوجيا)

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
المعدّات واستخدام التكنولوجيا	19	يتوفّر المستشفى على كافّة الأجهزة والمعدّات الضّرورية للعمل.	2.54	1.27	منخفض	3
	20	تعتمد إدارة المستشفى على أنظمة المعلومات فعّالة لتسيير شؤون العمل.	2.97	1.20	متوسط	2
	21	يستفيد المستشفى من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل عملية الاتصال داخلياً وخارجياً.	3.05	1.25	متوسط	1
	22	المستشفى يُواكب كلّ ما هو حديث في مجال التكنولوجيا المساعدة على العمل.	2.26	1.31	منخفض	4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

حسب المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يبدو أنّ المستشفيات العمومية بعيدة عن مستوى التطوّر الذي يشهده مجال الاستشفاء إذا جاءت تصوّرات أفراد العينة حول العبارة رقم (22) بمستوى موافقة مُنخفض حيث حققت متوسطاً حسابياً قدره (2.26) وانحرافاً معيارياً قيمته (1.31)، وهذا يعني أنّ العاملين في المستشفيات العمومية يُعون جيّداً ما وصلت إليه الرّعاية الطبيّة الحديثة ويُدركون كذلك أنّ مؤسّساتهم بحاجة لأنّ تواكب مُتطلّبات الرّعاية الطبيّة الحديثة للمُساهمة في خدمة أفراد المجتمع. بل والأسوأ يبدو أنّ تلك المستشفيات بحاجة إلى توفّر المزيد من المعدّات والأجهزة لتقديم الخدمات الصّحية، حيث ورد رأي أفراد العينة من أطباء وشبه طبيّين وإداريّين حول العبارة رقم (19) مُنخفضاً من حيث مستوى الموافقة عليها، إذ جاءت بمتوسط حسابي قُدّر بـ (2.54) وانحراف معياري بلغ (1.27).

أمّا العبارة رقم (20) فقد حققت متوسط حسابي قيمته (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.20) أي أنّ آراء أفراد العينة حولها جاءت مُتباينة بين الموافقة وعدمها فكانت بمستوى مُتوسط. وهذا يعني أنّ المستشفى يتوفّر على أنظمة المعلومات والتي تُعد ضرورية في قطاع الصّحة خصوصاً فيما تعلق بحفظ بيانات المرضى وملفّاتهم الطبيّة. وفيما يتعلّق بالعبارة رقم (21) فكانت الأعلى مستوى من حيث موافقة أفراد العينة حولها، إذ رأى جزء من هؤلاء العاملين أنّ مؤسّساتهم تدعم عمليات الاتّصال الداخلي والخارجية بتكنولوجيا الاتّصال الحديثة تسهيلاً لأداء العمل، وجاءت هذه العبارة بمستوى موافقة متوسط وقُدّرت قيمة المتوسط الحسابي لها بـ (3.05) وكان انحرافها المعياري مساوٍ لـ (1.25).

الجدول رقم (03-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصر (أساليب وإجراءات العمل)

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
العنصر الأساليب والإجراءات العمل	23	تحرص إدارة المستشفى على وضوح سياساتها وإجراءات العمل لكل العاملين.	3.12	1.20	متوسط	2
	24	تحاول إدارة المستشفى أن تكون إجراءات العمل وأساليه سهلة وغير معقدة.	3.26	1.16	متوسط	1
	25	تعمل إدارة المستشفى على تطوير القوانين والأنظمة لخدمة أهداف المستشفى.	2.97	1.19	متوسط	3
	26	تحرص إدارة المستشفى على فاعلية العمليات الإدارية من خلال مراجعتها دورياً.	2.87	1.15	متوسط	4
	27	تحاول إدارة المستشفى تجنب الروتين والبيروقراطية أثناء العمل.	2.56	1.26	منخفض	5
	28	تقدم إدارة المستشفى برامج تخدم أهدافها وتحافظ على مواردها مثل برامج الجودة.	2.32	0.94	منخفض	6

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS

تليقاً على الجدول أعلاه يتضح أنّ كلّ استجابات أفراد العينة قد تباينت بين مستوى الموافقة المتوسط والمستوى المنخفض، حيث جاءت العبارة رقم (24) الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قُدّر بـ (1.16)، وهذا يعني أنّ آراء أفراد العينة حول سعي إدارات المستشفيات العمومية لجعل إجراءات العمل سهلة وغير معقدة كانت بمستوى موافقة متوسط. وفيما يخص حرص تلك المستشفيات على توضيح سياساتها وإجراءات العمل لموظفيها فهو الآخر حصل على مستوى موافقة متوسط، حيث عبّر عنه أفراد العينة من خلال إجاباتهم على العبارة رقم (23) وحققّت إجاباتهم متوسط حسابي قُدّر بـ (3.12) وانحرافاً معيارياً بلغ (1.20). أمّا العبارة رقم (25) فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب فبلغ المتوسط الحسابي لها (2.97) وقُدّر انحرافها المعياري بـ (1.19) أي أن موافقة أفراد العينة حول مراجعة الإدارة للقوانين والأنظمة لخدمة أهداف المستشفى وبالتالي العمل على تطويرها كانت بمستوى موافقة متوسط. أمّا العبارة الأخرى التي حققت مستوى موافقة متوسط فهي العبارة رقم (26)، وذلك من خلال متوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري قُدّر بـ (1.15) أي أنّ الآراء تباينت فيما تعلق بمراجعة المستشفيات العمومية للعمليات الإدارية بهدف زيادة فاعليتها، وهذا مردّه ربّما لأن الكثير من الممارسين للصحة من أطباء وشبه طبيين يتأثرون بتعقيدات الإجراءات الإدارية، وبالتالي فهناك من يعتقد منهم أنّ الإدارة بحاجة لمراجعة العمليات الإدارية وتحسينها.

من جهة أخرى وبالنسبة للعبارة التي حصلت على مستوى موافقة مُنخفض من طرف أفراد عينة الدراسة نجد العبارتين رقم (27) ورقم (28)، حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة الأولى (2.56 – 1.26) على التوالي، وهو ما يؤكّد نتائج العبارات السابقة حول أن المستشفيات العمومية ما زالت بحاجة فعلاً إلى مراجعة إجراءات العمل وتسهيلها وإلى مراجعة العمليات الإدارية والقوانين والأنظمة فأفراد العينة من أطباء وشبه طبيين وإداريين لا يوافقون على أن إدارات مستشفياتهم تحاول تجنب الروتين

والبيروقراطية التي تؤثر سلباً على المريض وعائلته وعلى الموظف سواء كان طبيباً أو ممرضاً أو حتى إدارياً. وبالنسبة للعبارة رقم (28) التي بلغ متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري (2.32 - 0.98) على التوالي يرى أفراد العينة أنّ إدارة المستشفيات العمومية لا تُقدّم أي برامج تدعم تقديم الخدمة الصحية للمواطن، فهم لا يلمسون ذلك من خلال أداء وظائفهم، فالجودة مثلاً لها معايير وتتطلب معدّات لضمان الاستجابة النوعية والسريعة للمريض وخدمته وعدم توفر ما يدعم جودة الخدمة الصحية لا يخدم أهداف المستشفيات ولا مواردها. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى سببين، إمّا أنّ التمويل التي تتلقاه المستشفيات العمومية لا يكفي لاقتناء الأجهزة والوسائل خدمة للجودة أو لأن التمويل موجود ولكن هناك سوء تسيير وتبذير للموارد.

### الجدول رقم (03-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصر (الهيكل التنظيمي والقيم)

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
الهيكل التنظيمي	29	المستشفى يتوفّر على وصف مكتوب يوضّح علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	3.39	1.22	متوسط	1
	30	يمكن أن ألاحظ مرونة التنظيم داخل المستشفى	2.80	1.18	متوسط	2
	31	مرونة الهيكل التنظيمي كافية للاستجابة لأيّ تطوّرات في مجال العمل	2.74	1.13	متوسط	3
القيم	32	تتصرف إدارة المستشفى بشكل يعكس قيم وأخلاق مثلى للمسيّرين	3.09	1.20	متوسط	2
	33	تحاول الإدارة الترويج للسلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تخدم العمل	3.10	0.70	متوسط	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

حسب ما ورد في الجدول رقم (03-13) ومن خلال مُراجعة النتائج حول عبارات عنصر الهيكل التنظيمي كجزء من رأس المال الهيكلي نلاحظ أنّ آراء أفراد العينة من مُمارسين وإداريين في المستشفيات العمومية جاءت كلّها بمستوى موافقة متوسط، حيث تأتي العبارة رقم (29) في المقام الأول بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قيمته (1.22)، وهذا مردّه ربّما إلى أنّ التوصيف المكتوب للسلطة وقنوات الاتصال موجود ولكن البعض من أفراد العينة العاملين في المستشفيات العمومية اطلّعوا عليه والبعض الآخر لم تصله المعلومة وربّما لم يبحث عنها. أمّا فيما يخص العبارة رقم (30) فجاءت في المقام الثاني بمتوسط حسابي يُقدر بـ (2.80) وانحراف معياري قدره (1.18) وبالنسبة للعبارة رقم (31) هي الأخرى حققت متوسط حسابي قدره (2.74) وانحرافاً معيارياً قيمته (1.13). وقد يُعزى هذا التباين في آراء العينة المدروسة إلى كون المستشفيات العمومية قد لا تُجري تغييرات يتأثر بها هيكلها التنظيمية، وبالتالي يحسُّ بها العاملون أو ربّما يُعزى إلى أنّهم لم يُدركوا جيّداً المقصود بمرونة الهيكل التنظيمي.

ومن الجدول ذاته يمكن أن نقرأ أنّ إدارات المستشفيات العمومية تسعى لترويج القيم الإيجابية التي تخدم مصلحة العمل، لكن يبدو أنّها غير كافية أو ليست بالطريقة السليمة التي تصل إلى العاملين في

المستشفيات العمومية وهذا يظهر من آراء أفراد العيّنة حول العبارة رقم (33) والتي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وانحرافها المعياري (0.70)، وبالتّسبة للعبارة رقم (32) فهي الأخرى جاءت بمستوى موافقة متوسط حيث قدّر متوسطها الحسابي بـ (3.09) وانحرافها المعياري بـ (1.20)، وهو ما يعني أنّ المستشفيات العمومية ما زالت بحاجة إلى إدراك أهمية القيم الإيجابية في نجاح أدائها والعمل كذلك على تنميتها في الاتجاه الذي يُعزّز تقديم الخدمة الصحية التوعوية.

إنّ النتائج الميدانية لهذا البُعد مختلفة عن النتائج التي توصلت لها كلٌّ من دراسة (مسودة، 2011) ودراسة (فرحاتي، 2016) ودراسة (Carrington و Tayles 2012) والتي توقّرت فيها عناصر رأس المال الهيكلي لدى العيّنات المدروسة، غير أنّها تتفق مع دراسة (سلمان، 2009). إذ يُمكن الحكم من خلال استجابات أفراد العيّنة من العاملين في المستشفيات العمومية حول مدى توافر عناصر رأس المال الهيكلي بأن تلك المستشفيات ينقصها الكثير من الأصول التنظيمية والعملية التي تُسهّل تقديم الخدمة ويبدو أيضاً أنّها تتوقّر على الحد الأدنى فقط من مُتطلّبات العمل، وهذا ما تمّت ملاحظته خلال عملية إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على أفراد العيّنة، حيث أنّ غالبيتها ما زال ينشط في مبانٍ قديمة خصوصاً من النمط الجاهز باستثناء مُستشفى الأختين باج، والبعض منها ما زال يستخدم تجهيزات تعود لعقود حسب رأي بعض الأطباء.

• عرض النتائج الخاصة ببُعد رأس المال العلاقات: لقياس مدى توافر عناصره من (علاقات مع المرضى

وعلاقات مع الموردّين وانفتاح على المجتمع) تمّ اقتراح 07 عبارات كانت تصوّرات أفراد العيّنة حولها:

الجدول رقم (03-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة

#### حول مفهوم رأس المال العلاقات

العنصر	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
العلاقة مع المرضى	34	أسعى جاهداً إلى إحداث تأثير إيجابي على المرضى.	4.37	0.70	مرتفع جداً	1
	35	أحاول التعرّف على المشكلات التي تُواجه المرضى في تلقي الخدمة وأنعلّم منها.	4.29	0.68	مرتفع جداً	3
	36	رضا المرضى والحفاظ على علاقات جيّدة معهم ضمن أولويّاتي وأولويّات المستشفى.	4.33	0.74	مرتفع جداً	2
العلاقة مع الموردين	37	لدى إدارة المستشفى معلومات كافية حول جميع الموردين في السوق.	2.99	0.95	متوسط	3
	38	تسعى المستشفى إلى بناء علاقات جيّدة ومُرضية مع الموردين.	3.28	0.97	متوسط	1
	39	تستفيد المستشفى من اقتراحات وشكاوي الموردين.	3.14	0.91	متوسط	2
الانفتاح على البيئة	40	المستشفى يعمل على الانفتاح على مجال الأعمال والمجتمع.	3.09	1.10	متوسط	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر جلياً من خلال الجدول أعلاه أنّ آراء أفراد العينة من أطباء وشبه طبيين وإداريين حول العلاقة مع العملاء كأحد عناصر رأس المال العلاقات جاءت بمستويات موافقة مُرتفعة جداً، أي أنّ هؤلاء العاملين في المستشفيات العمومية يُدركون جيداً أهمية العلاقة مع المرضى والاهتمام بهم، ويظهر ذلك جلياً من خلال إدراكهم للعبارة رقم (34) والذي جاءت بمستوى موافقة وبتوسط حسابي بلغ (4.37) وبانحراف معياري قُدّر بـ (0.70)، وهذا يعكس حُبّ أفراد العينة من أطباء وشبه طبيين وإداريين لمهنتهم فهم يحاولون ويسعون جاهدين لتترك انطباع إيجابي لدى المرضى وهذا في الكثير من الأحيان ممّا يساعد على الشفاء. ويبدو أنّ هؤلاء الممارسين والإداريين في المستشفيات العمومية يسعون أيضاً للتعرف على المشكلات التي تعترض المرضى من أجل الاستشفاء، حيث عبّرت عنه آراء أفراد العينة من خلال العبارة رقم (35) والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.29) وبانحراف معياري قيمته (0.68). بل وأكثر من ذلك، فهُم يتصوّرون أنّ الغاية يجب أن تكون رضا المرضى والحفاظ على علاقات جيّدة معهم، حيث جاءت آراءهم حول العبارة (36) بمستوى موافقة مرتفع جداً إذ حققت متوسطاً حسابي وصل إلى (4.33) وانحرافاً معياري بلغ (0.74).

ومن الجدول ذاته نجد أنّ تصوّرات أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية حول علاقة مؤسّساتهم بالمؤمنين باعتبارها أحد عناصر رأس المال العلاقات مُتباينة وجميعها في المستوى المتوسط. ويظهر ذلك جلياً من خلال العبارة رقم (38) -من حيث الترتيب- التي حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.28) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.97)، وكذا من خلال العبارة رقم (39) والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.14) وبانحراف معياري قيمته (0.91)، بالإضافة إلى العبارة رقم (37) والتي حلّت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري وصل إلى (0.95). وهو الأمر الذي يدلُّ على وجود إدراك لدى أفراد العينة لأهمية العلاقة مع المؤمنين من خلال جمع المعلومات حولهم وبناء العلاقات المرضية معهم وكذلك الاستفادة من اقتراحاتهم وشكاويهم.

وفيما يخصُّ علاقات المستشفى العمومي وانفتاحه على الأعمال والمجتمع فهي الأخرى جاءت متوسطة من حيث مستوى الموافقة من خلال تصوّرات أفراد العينة حول العبارة الأخيرة رقم (40) والتي بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها (3.09-1.19) على التوالي، وهذا التباين قد يُردُّ إلى نقص الوعي بمعنى الانفتاح على الأعمال والمجتمع، حيث أنه وبالرجوع إلى مُخرجات SPSS نجد أنّ ما يقارب 38% من أفراد العينة المدروسة اختار الحياد في رأيه، أو ربّما يكون سببه محدودية الأنشطة والحملات والبرامج التي تقوم بها المستشفيات العمومية اتّجاه مُحيطها عموماً.

في نهاية تحليل هذا البعد-أي رأس المال العلاقات- يمكن أن نستنتج أنّ ثمة إدراك لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المستشفيات العمومية لأهمية العلاقة مع المرضى وكذلك لأهمية العلاقة مع المؤمنين

بالإضافة إلى أهمية الانفتاح على الأعمال والمجتمع، لذلك حقق هذا البُعد مُستوى موافقة على عباراته أكثر من البُعدين الآخرين، وهو نفسه ما تحقق في دراسات أخرى- في سياق مكاني وزماني ومنهجي مختلف- مثل دراسة (فرحاتي، 2016) ودراسة (مسودة، 2011)، دراسة (Carrington و Tayles 2012) ودراسة (سلمان، 2009).

وفي الأخير وبناءً على تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الفكري يُمكن استنتاج إجابة السؤال الأول للدراسة، حيث أنّ إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة رأس المال الفكري بأبعاده جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً ➤ النتائج المتعلقة بمتغير المنظمة المتعلمة (الإجابة الإحصائية على السؤال الثاني)

بُعية التعرّف على تصوّرات أفراد عينة حول إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة سيتمّ عرض النتائج العامة حول هذا المتغير بأبعاده (التعلم التنظيمي، الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة للتعلم، التعاون والتعلم الجماعي تمكين العاملين، نقل وتشارك المعرفة)، في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده الستة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.58	3.67	التعلم التنظيمي
2	مرتفع	0.65	3.59	الرؤية المشتركة
4	متوسط	0.97	3.00	القيادة الداعمة للتعلم
6	متوسط	0.97	2.94	تمكين العاملين
3	مرتفع	0.81	3.46	التعاون والتعلم الجماعي
5	متوسط	0.83	2.95	نقل وتشارك المعرفة
-	متوسط	0.58	3.27	المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه الذي يتضمّن تصوّرات أفراد عينة الدراسة حول وُضوح مفهوم المنظمة ودرجة موافقتهم على توفّر أبعاده الستة، حيث جاء مستوى الموافقة بالنسبة لبُعد التعلم التنظيمي مُرتفع -وهو الأوّل ترتيبياً- ويعكس ذلك تحقيقه لمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قيمته (0.58). وكذلك الحال بالنسبة لبُعد الرؤية المشتركة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قيمته (0.65)، وبالنسبة للبُعد الأخير الذي حقق مستوى موافقة مرتفع أيضاً نجد بُعد التعاون والتعلم الجماعي بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قيمته (0.81).

أما بَقِيَّةُ أبعاد المنظمة المتعلّمة فقد جاءت مستويات الموافقة عليها متوسطة، حيث احتلَّ بُعد القيادة الداعمة للتعلّم المرتبة الأولى مُحَقَّقاً متوسطاً حسابياً قدره (3.00) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.97)، تلاه بُعد نقل ومشاركة المعرفة الذي وصل متوسطه الحسابي (2.95) وانحرافه المعياري (0.83)، وآخرها بُعد تمكين العاملين الذي حقّق أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.94) وانحراف معياري بمقدار (0.94). وإجمالاً نستنتج من خلال قيمة كلاً من المتوسط العام والانحراف المعياري لمفهوم المنظمة المتعلّمة التي بلغت (3.27-0.58) على التوالي، أنّ مستوى إدراك أفراد العيّنة للمتغيّر التابع جاء بدرجة متوسطة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كلِّ بُعد من أبعاد المنظمة المتعلّمة على حدة.

• عرض النتائج المتعلقة ببُعد التعلّم التنظيمي: لقياس مدى توافر ممارسات التعلّم التنظيمي في المستشفيات

العمومية من وجهة نظر أفراد العيّنة تمّ اقتراح 05 عبارات كانت تصوّرات أفراد العيّنة حولها كما يلي:

الجدول رقم (03-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة

### حول مفهوم التعلّم التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
41	أقيّم نفسي باستمرار لأعرف حاجتي للتعلّم مستقبلاً.	4.27	0.71	مرتفع جدا	2
42	أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المعتادة على أنّها فرصة للتعلّم.	4.33	0.60	مرتفع جدا	1
43	أعتمد الحوار مع رئيسي وزملائي لإيضاح أفكارتي فيما يخص العمل.	4.23	0.76	مرتفع جدا	3
44	يعتمد المستشفى على برامج ومخططات واضحة للتدريب والتعلّم.	2.63	1.61	متوسط	5
45	يُتيح المستشفى للعاملين الوقت الكافي ليتعلّموا دون ضغط أو استعجال.	2.88	1.31	متوسط	4
-	المعدل العام لبُعد التعلّم التنظيمي	3.67	0.58	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

إنَّ أوَّل ما يُمكن استقراؤه من الجدول رقم (03-16) هو التناقض الواضح بين رغبة أفراد العيّنة المدروسة من أطباء وشبه طبيين وإداريين للتعلّم واستغلال فُرصه من حوار وتعلّم من الأخطاء، وبين الجهود الشّحيح الذي تبذله الإدارة اتّجاه تحقيق تلك الرّغبة في التعلّم. فالعاملين حسب آرائهم حول العبارة رقم (41) يبحثون عن التعلّم بدليل التقييم المستمر لإمكانيّاتهم، حيث جاءت العبارة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.71)، أمّا فيما يخص استغلال الأخطاء والظواهر غير المعتادة واعتبارها فُرصاً للتعلّم فهو الأعلى موافقة حسب آراء عيّنة الدراسة حول العبارة رقم (42) التي حقّقت متوسط حسابي قدر ب (4.33) وانحراف معياري وصل (0.60)، ومن أمثلة فُرص التعلّم التي قد يستغلّها الممارسون للصحة خصوصاً الأخطاء الطبيّة، انتشار الأمراض البوابيّة، الحالات الطبيّة المستعصية والتأدّرة. ومما يُساعد على التعلّم أيضاً هو الحوار والاستفهام سواء مع إدارة المستشفى أو بين الزملاء في العمل، حيث كانت إجابات أفراد العيّنة حول العبارة رقم (43) بدرجة موافقة مُرتفعة جداً أيضاً، إذ بلغ متوسطها الحسابي

(4.23) وانحرافها المعياري (0.76). لكن في المقابل يُمكن أن نلاحظ أن العبارتين (44) و(45) كانت الآراء حولهما مُتقاربة وبدرجة موافقة متوسطة حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة (44) بقيمة (2.63) وبلغ انحرافها المعياري (1.61)، أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم (45) فقد بلغ (2.88) وكان انحرافها معياري يعادل (1.31)، وهذا يدلُّ على عدم كفاية البرامج التي تقدمها المستشفيات العمومية فيما يتعلّق بالتعلّم والتدريب ويدلُّ أيضاً على عدم إتاحة الوقت للاستفادة من أيّ فرصة للتعلّم كما أشرنا إليه في تحليل العبارة (42).

وفي الأخير وكما يظهر من الجدول أعلاه جاء المعدّل العام لكلّ عبارات هذا البُعد بدرجة مُرتفعة وهو ما له أثر إيجابياً على إدراك مفهوم المنظمة المتعلّمة بحكم الدور المهم الذي تلعبه عملية التعلّم التنظيمي فيها، غير أنّه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدّعم والاهتمام من طرف إدارات المستشفيات العمومية خصوصاً في قطاع الصّحة المعروف بديناميكيته وتجدّده فيما تعلق بالمعارف العلميّة.

● عرض النتائج الخاصّة ببُعد الرؤية المُشتركة: لقياس مدى توافر مؤشّرات عن التزام العاملين برؤية مُشتركة في المستشفيات العمومية تمّ اقتراح 05 عبارات كانت تصوّرات أفراد العينة حولها كما يلي:

الجدول رقم (03-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### حول مفهوم الرؤية المشتركة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
5	متوسط	1.11	3.06	لدي رؤية واضحة لأهداف وخطط المستشفى.	46
4	متوسط	1.16	3.39	أرى أن العاملين في المستشفى يُدركون جيّداً أهميّة التعلّم وتطوير المعارف سواء بالنسبة لهم أو لمؤسستهم.	47
1	مرتفع جدا	0.71	4.29	أؤدّي عملي وفق ما يُخدم مصلحة المستشفى ككل وليس فقط ما يُخدم مصلحتي الخاصّة.	48
3	مرتفع	1.21	3.46	أهتم بكل ما يدور حولي في المستشفى ولا أكتفي بالتركيز على عملي فقط.	49
2	مرتفع	1.10	3.76	يمكن أن أدرك وأشعر أننا جميعا داخل المستشفى نتشارك قيم إيجابية وأخلاقية أساسية لعملنا.	50
-	مرتفع	0.65	3.59	المعدل العام لبُعد الرؤية المشتركة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه يظهر أنّ المتوسط العام والانحراف المعياري لبُعد الرؤية المشتركة بلغ (0.65-3.59) على التوالي، وقد احتلت العبارة رقم (48) المرتبة الأولى بدرجة موافقة مُرتفعة جداً ويعكس ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.29) والانحراف المعياري المساوي لـ (0.71) وهذا يدلُّ حسب إجابات أفراد العينة على وعي العاملين في المستشفيات العمومية لأهميّة تغليب المصلحة العامّة على حساب المصلحة الخاصّة، وهذا مؤشّر إيجابي على سموّ القيم المشتركة بين العاملين. وجاءت العبارة رقم (50) للتأكيد على ذلك بمستوى موافقة مرتفع يعكسه المتوسط الحسابي الذي قُدّر بـ (3.76)

والانحراف المعياري الذي وصلت قيمته إلى (1.10)، وهو الآخر مؤشّر إيجابي لأن له أثراً وانطباعاً إيجابياً على المرضى. أمّا فيما يخص العبارة رقم (49) فقد حلتّ ثالثة بمستوى موافقة مرتفع حسب آراء أفراد العينة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (1.21)، وهو يؤكّد نتيجة العبارة (48)، فالعامل يُفكّر في مصلحة المستشفى حين يهتمّ بالمستشفى ككل وليس بعمله كجزء. وجاءت العبارة رقم (47) رابعة في الترتيب بمستوى موافقة متوسط، فبلغ المتوسط الحسابي (3.39) ووصل الانحراف المعياري لها (1.16)، وهو يدلّ على وعي العاملين وإدراكهم لأهمية التعلّم واكتساب المعارف، في حين جاءت العبارة رقم (46) لتعكس نقصاً في إدراك العاملين من أفراد العينة المدروسة لأهداف وخطط المستشفيات التي يعملون بها، وهذا يرجع ربّما إلى فشل إدارات المستشفيات العمومية في جعل رؤية العاملين لأهدافها واضحة على اعتبار أنّنا قلنا أن العاملين من أفراد العينة يهتمّون بمصلحة المستشفى وبكلّ ما يدور حولهم كما جاء سابقاً في تحليل العبارة رقم (49) و(50) وبالتالي من المفروض أنّهم يعون أهداف مؤسّساتهم جيّداً.

• عرض النتائج المرتبطة ببُعد القيادة الداعمة للتعلّم: للتعرف على مدى توافر ممارسات قيادية تدعم التعلّم في المستشفيات العمومية من وجهة نظر أفراد العينة تمّ اقتراح 04 عبارات كانت تصوّرات أفراد العينة حولها كما يلي:

### الجدول رقم (03-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الداعمة للتعلّم

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
4	متوسط	1.25	2.76	مُدبرو المستشفى عموماً يدعمون طلبات العاملين للحصول على التدريب والتعلّم.	51
1	متوسط	1.17	3.28	يحرص مُدبرو المستشفى على أن تكون تصرّفات الموظّفين تتماشى مع قيمها التي تؤمن بها.	52
3	متوسط	1.30	2.95	إدارة المستشفى تُشجّعنا على النظر بإيجابية لأيّ تغيير وترحب بأية أفكار جديدة.	53
2	متوسط	1.33	2.99	مُكّننا إدارة المستشفى من معرفة مستوى أدائنا ومكانتنا في السوق.	54
-	متوسط	0.97	3.00	المعدل العام لبُعد القيادة الداعمة للتعلّم	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-18) يظهر أنّ المعدّل العام لبُعد القيادة الداعمة للتعلّم جاء بدرجة موافقة متوسطة، ويتّضح أنّ المتوسطات الحسابية لكلّ عبارات هذا البُعد جاءت بمستوى متوسط، فجاءت العبارة رقم (52) في المقام الأول بمتوسط حسابي قُدّر بـ (3.28) وبانحراف معياري بلغ (1.17)، وهو ما يؤكّد نتيجة العبارة رقم (50)، فالأفراد العاملون في المستشفيات العمومية يتشاركون قيماً وأخلاقاً وهذا بسبب حرص مديريهم على ضبطها وتوجيهها، وجاءت في المقام الثاني العبارة رقم (54) بمتوسط حسابي قدره (2.99) وبانحراف معياري وصل (1.33)، وهذا يعني حسب أفراد العينة المدروسة أنّ هناك مستوى من

الانفتاح بين إدارة المستشفيات وموظفيها من خلال إتاحة المعرفة المهمة لهم مثل تلك المتعلقة بأداء مؤسساتهم ومكانتها، لكن ذلك الانفتاح يبقى غير كافٍ بحكم مستوى الموافقة المحقق لهذه العبارة. وفيما يخص رأي أفراد العينة حول جهود مؤسساتهم لتشجيعهم على التغيير فهي الأخرى جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ويبدو أنّها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي حققته العبارة رقم (53) والذي بلغ (1.25-2.95) على التوالي. أمّا العبارة الأخيرة في الترتيب فهي العبارة رقم (51) والمرتبطة بدعم مديري المستشفيات العمومية لطلبات التدريب والتعلم، إذ نجد آراء العينة حولها مؤكّدةً لما جاء قبلها من عبارات تخصّ برامج التدريب، فالإدارة يبدو أنّها تدعم طلبات التدريب التي يحتاجها العاملون فيها من أطباء وشبه طبيين وإداريين لكنّه لا يرقى لمستوى تطلعاتهم ورغبتهم في التعلم، ويُستدلّ على ذلك بالمتوسط الحسابي لهذه العبارة الذي قدّر ب (2.76) والانحراف المعياري الذي حقق قيمة قدرها (1.26).

- عرض النتائج المتعلقة ببعدها تمكين العاملين: قصد معرفة مدى إدراك أفراد العينة المدروسة لتوافر ممارسات دالة على التمكين في المستشفيات العمومية تم اقتراح 04 عبارات كانت تصوّرات أفراد العينة حولها كما يلي:

#### الجدول رقم (03-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم تمكين العاملين

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	متوسط	1.22	3.12	تؤمن إدارة المستشفى أن غالبية العاملين خبراء في مجال تخصصهم.	55
4	متوسط	1.44	2.81	إدارة المستشفى تدعو العاملين للمشاركة في تطوير أهدافها المستقبلية.	56
2	متوسط	1.29	2.98	الإدارة تمنح العاملين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم.	57
3	متوسط	1.32	2.85	تفتح الإدارة أبوابها للاستماع للنصائح والأفكار والمقترحات حول العمل من أيّ عامل في المستشفى.	58
-	متوسط	0.97	2.94	المعدل العام لبعدها تمكين العاملين	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج الجدول أعلاه أنّ إدراك العاملين أفراد العينة لمستوى الممارسات الدالة على التمكين جاء متوسطاً حسب المعدل العام الذي بلغ (2.94) والانحراف المعياري الذي وصل (1.22)، ويظهر جلياً أنّ كلّ عبارات هذا البعد كانت متوسطة من حيث درجة الموافقة عليها، وقد احتلت العبارة رقم (55) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.22)، وهذا معناه أنّ مسيري المستشفيات العمومية حسب آراء أفراد العينة يعتقدون بمعارف وخبرات موظفيهم وهو ما يؤكّد ما جاء في العبارتين رقم (01) ورقم (04) اللتين دلّتا على أنّ المستشفى العمومي يحرص على توظيف ذوي المعارف

والخبرات. وبمستوى موافقة متوسط أشار أفراد العيّنة المدروسة إلى أنّ مؤسّساتهم تمنحهم الحرّية والاستقلالية في أداء أعمالهم، لكن وحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (57) والذي بلغ (2.98-1.29) على التوالي، فإنه يبدو أنّ تلك الحرّية والاستقلالية في العمل غير كافية بالنسبة للعاملين، لأنه لا يُوجد تمكين أو تعلّم في ظلّ وجود قيود تعرقل أداء العاملين، ووجود ما يُحُدّ من حرّية إبداء آرائهم في مؤسّساتهم. ويبدو أنّ هذا الأمر واقع حقيقة، فحسب آراء عيّنة الدراسة من الممارسين والإداريين في قطاع الصّحة يظهر أنّ الإدارات في المستشفيات العمومية مازالت لا تأخذ بعين الاعتبار مساهمات العاملين فيها وهي تُعتبر خسارة معرفيّة كبيرة لأن الأطباء والمرضى هم أكثر الأطراف احتكاكاً وتفاعلاً مع المرضى وبالأمراض، وبالتالي هم أفضل من عليم بما يحتاجه القطاع من نقائص وحلول لتحسين الرعاية الصحيّة للمواطن. ودائماً وفي سياق الممارسات الدّالة على التمكين للمستشفيات العمومية تُؤمن بخبرات موظفيها لكن مشاركتهم في تطوير أهدافها المستقبلية لم ترق إلى مستوى ما يملكونه من معارف وخبرات، وهذا ينعكس من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة رقم (56) والذي بلغ (2.81-1.44) على التوالي.

• عرض النتائج الخاصة ببعْد التعاون والتعلّم الجماعي: لقياس مدى توافر ممارسات تشير إلى التعاون والتعلّم الجماعي في المستشفيات العمومية من وجهة نظر أفراد العيّنة تمّ اقتراح 04 عبارات كانت تصوّرات أفراد العيّنة حولها كما يلي:

### الجدول رقم (03-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مفهوم التعاون والتعلّم الجماعي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
59	يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية أداء العمل أو حل مشكله.	3.77	1.04	مرتفع	1
60	في مؤسّستي يُساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلّم.	3.73	1.07	مرتفع	2
61	تسمح إدارة المستشفى بتواصل كافي بين العاملين في سياق أداء العمل.	3.31	1.14	متوسط	3
62	إدارة المستشفى تدعم الثقة المتبادلة والانفتاح بين العاملين.	3.02	1.15	متوسط	4
-	المعدل العام لبعْد التعاون والتعلّم الجماعي	3.46	0.81	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه وحسب آراء عيّنة الدراسة أنّ نتائج بَعْد التعاون والتعلّم الجماعي توكّد نتيجة بَعْد التعلّم التنظيمي فيما يخصّ رغبة العاملين في المستشفيات العمومية في التعلّم واصطدام تلك الرّغبة بعدم وجود حرص كافي من الإدارة على دعمه وتسهيله. حيث نلاحظ من الجدول أنّ العبارة رقم (59) حققت مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قيمته (1.04)، وهذا يعكس رغبة العاملين في التعلّم الجماعي من خلال النقاش والحوار حول العمل ومشاكله، ويُوكّد على ذلك

نتيجة العبارة رقم (60) والمرتبطة بإدراك أفراد العيّنة لأهمية التعاون فيما يخص التعلّم، حيث حققت متوسط حسابي قُدّر بـ (3.73) وانحراف معياري قُدّر بـ (1.07).

لكن فيما مقابل ذلك تأتي العبارتين رقم (61) ورقم (62) للدلالة على تقصير إدارات المستشفيات العمومية في دعم رغبة التعلّم الجماعي لدى العاملين فيها، ومن خلال آراء العيّنة المدروسة حول العبارة رقم (61) نجد أنّها جاءت بدرجة موافقة متوسط فبلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها معياري (1.14)، ويمكن أن نقرأ من هذا المستوى المتوسط أنّ الإدارة تسمح بتواصل بين العاملين داخل العمل - والذي يُعتبر من فرص التعلّم-، لكنّه يبقى غير كافي ولا يلبي ما يرغب فيه العاملون في المستشفيات العمومية، وكأنّ هذه الأخيرة تحشى ذلك الانفتاح والاجتماع بين العاملين حتّى وإن كان غايته التعلّم. وعلى الرّغم من أنّ الأدبيات كلّها أجمعت على أنّ التعلّم الجماعي أفضل كفاءة من التعلّم الفردي إلاّ أن المستشفيات العمومية لا تُولي اهتماماً لذلك وهذا ما تُبرهنه العبارة رقم (62) حيث أنّها حققت متوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري بلغ (1.15)، وعليه يبدو أنّ المستشفى العمومي لا يدعم ولا يشجّع الانفتاح والثقة المتبادلة بين العاملين فيه بشكل كافي.

• عرض النتائج المتعلقة ببُعد نقل ومشاركة المعرفة: للتعرف على مدى توافر مُمارسات تدعم نقل ومشاركة المعرفة داخل المستشفيات العمومية من وجهة نظر أفراد العيّنة تمّ اقتراح 04 عبارات كانت تصوّرات أفراد العيّنة حولها كما يلي:

### الجدول رقم (03-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مفهوم نقل ومشاركة المعرفة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	مرتفع	1.28	3.45	أحصل على المعرفة اللازمة لعملي وقتما طلبتها بكلّ دقة وسهولة.	63
1	مرتفع	1.09	3.61	يتم التشارك في الأفكار والمعارف بين الأفراد على نطاق واسع.	64
3	متوسط	0.99	2.46	تعمل المستشفى على توثيق خبراتها وخبرات العاملين ونجاحاتهم للاستفادة منها مستقبلاً.	65
4	منخفض	1.22	2.28	تستخدم إدارة المستشفى أحدث الأنظمة والتكنولوجيات لتوفير المعرفة وتشاركها بين العاملين.	66
-	متوسط	0.83	2.95	المعدل العام لبُعد نقل ومشاركة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

إنّ قراءةً للجدول رقم (03-21) تُعطي لنا صورة عن مدى التباين في مستويات الموافقة حول عبارات هذا البُعد بين المرتفع والمتوسط والمنخفض، حيث جاء المعدل العام لبُعد نقل ومشاركة المعرفة متوسطاً. وتفرّدت العبارة رقم (64) بمستوى موافقة مُرتفع وحققت متوسطاً حسابياً قُدّر بـ (3.61) وانحرافاً معيارياً قُدّر بـ (1.09)، وهذا يعني حسب آراء أفراد العيّنة المدروسة أنّهم يُدركون أهمية المشاركة في

المعارف ويمارسونها على نطاقٍ واسع. وحلّت العبارة رقم (63) ثانية للدلالة على أنّ المعرفة تتوفّر وتنتقل داخل المستشفى بكلّ سهولة ومُتاحة في كلّ الأوقات، حيث جاءت آراء أفراد العينة بدرجة موافقة مُرتفعة حول العبارة، وبلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها (1.28-3.45) على التوالي. لكن يبدو أنّ جهود الإدارات في المستشفيات العمومية نحو تعزيز التعلّم وتسهيله تبقى ناقصة حيث يظهر أنّ جهودها فيما يخصّ توثيق خبراتها عموماً وخبرات عاملها من أطباء وشبه طبيين خصوصاً- والتي تُعدّ الخطوة الأولى للاستفادة منها مُستقبلاً- لا تلقى الاهتمام والمتابعة الكافيين، وينعكس ذلك من خلال آراء العينة حول العبارة رقم (65) والتي جاءت بمستوى موافقة متوسط، يعكس ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.46) والانحراف المعياري للعبارة والذي قُدّر بـ (0.99). ومن بين الجهود التي قد تبذلها الإدارة في سبيل دعم نقل المعرفة وتشاركتها نجد استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والتي جاءت آراء أفراد العينة حول توفّرها في المستشفيات العمومية بدرجة مُنخفضة ممّا يؤكّد تحليل العبارة التي سبقتها ويُعمّق من إشكالية التسيير في قطاع الصحة العمومية.

وبشكلٍ عام وفي نهاية تحليل مُستوى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمدى وضوح أبعاد المنظمة المتعلّمة يُمكن القول أنّ بعض الأبعاد كانت مُدرّكة لدى أفراد العينة وهو ما يعكس مُمارسة لها داخل المستشفيات مثل بُعد التعلّم التنظيمي وبُعد الرؤية المشتركة وبُعد التعاون التعلّم الجماعي، لكن بقيّة الأبعاد حققت مُستويات إدراك مُتباينة مثل القيادة والتمكين والمشاركة المعرفية وهو ما يجعلها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والدعم، وأغلب أسباب الانخفاض في المتوسطات الحسابية لعبارات تلك الأبعاد ترجع إلى العبارات التي تُشير إلى دور الإدارة في ذلك البُعد.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ هذه النتيجة تعتبر مشجّعة إذا ما قارناها بما توصّلت إليه دراسة (دراسة Al-Telbani و Salem 2011) في قطاع استشفائي أيضاً حيث أثبت الباحثان أنّ عينة الدراسة لا تتوفّر على أبعاد المنظمة المتعلّمة. غير أنّها تختلف عن ما توصّلت إليه دراسات أخرى ذات سياق مُختلف مثل دراسة (بني هاني، 2007)، دراسة (الكساسبة وزملاؤه، 2009)، دراسة (فهوجي، 2014) والتي أكّدت كلّها على توفّر عينة الدراسة على متطلبات وأبعاد المنظمة المتعلّمة.

وعليه نستنتج إجابة السّؤال الثاني بالقول أنّ مستوى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلّمة بأبعاده جاء متوسطاً.

ثالثاً ➤ النتائج المتعلقة بمدى مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة (الإجابة الإحصائية على السّؤال الثالث)

على اعتبار أنّ هذه الدراسة تبحث في دور ومساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة في المستشفيات العمومية محل الدراسة كان علينا دراسة علاقة الارتباط بين مُتغيّرات الدراسة، وكذلك تحديد مُعاملات الانحدار الخاصّة بالتمّودج. وتحقيقاً لذلك يأتي هذا الجزء من الدراسة ليستعرض نتائج التحليل

الإحصائي المرتبطة بتأثير المتغيّر المستقل رأس المال الفكري في المتغيّر التابع المنظّمة المتعلّمة. لكن وقبل اختبار العلاقات الارتباطيّة بين متغيّرات الدراسة ينبغي التأكّد ما إذا كانت نتائج مُتغيّراته تتبع التوزيع الطّبيعي، وكذلك التحقّق من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلّة. حتى إذا تمّ ذلك، تأتي مرحلة اختبار العلاقة الارتباطيّة بين مُتغيّرات الدراسة.

#### • اختبار التوزيع الطّبيعي والارتباط الذاتي لمتغيّرات الدراسة

يُعتبر اختبار التوزيع الطّبيعي لمتغيّرات الدراسة من أهمّ الفروض في الاختبارات الإحصائيّة المعلمية حيث أنّ التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطّبيعي، ومن بين الطّرق التي يتمّ بها اختبار طبيعية التوزيع نجد اختبار Kolmogrov-Smirnov، حيث يتمّ اختبار الفرضية الصّفرية ( $H_0$ ) والتي تنصّ على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطّبيعي، والفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنصّ على أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطّبيعي. فإذا كانت قيمة مستوى الدّلالة أقلّ من أو تساوي مستوى الدّلالة الذي يحدّده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصّفرية ونقبل بالفرضية البديلة والعكس صحيح<sup>1</sup>، ومستوى الدّلالة المعتمد لهذه الدراسة هو  $(\alpha \geq 0.05)$ . والجدول التالي يوضّح نتائج التوزيع الطّبيعي.

الجدول رقم (03-22): جدول يوضّح اختبار التوزيع الطّبيعي (1-sample k.s)

المتغيّرات	عدد العبارات	Z قيمة Kolmogorov-Smirnov	مستوى الدّلالة Sig
رأس المال الفكري	40	.976	.297
المنظّمة المتعلّمة	26	.873	.432

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS، وبشكلٍ دقيقٍ على اختبار Kolmogorov Smirnov. يتّضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة مستوى الدّلالة لكلّ متغيّر كانت أكبر من  $(0.05)$ ، بالإضافة إلى أنّ قيمة ( $Z$ ) الجدوليّة أكبر من قيمة ( $Z$ ) المحسوبة لدى مُتغيّريّ الدراسة، ممّا يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية الصّفرية، ومنه يمكن القول أنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطّبيعي، وبالتالي يُمكن استخدام الاختبارات المعلميّة في هذه الدراسة.

أمّا بالنسبة لاختبار الارتباط الذاتي (Multicollinearity) فعني به وجود ارتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلّة، لأن وجود تلك المشكلة يُؤثّر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيّرات المستقلّة والمتغيّر التابع. ويستخدم لغرض اختبار الارتباط الذاتي اختبارين هما، اختبار مُعامل تضخّم التباين (variance inflation factors)، ويُعرف اختصاراً (VIFs) بحيث يجب أن تكون قيمته أقلّ من  $(10)$ ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) الذي يجب أن تكون قيمته أكبر  $(0.1)$ . والجدول التالي يُلخّص نتائج الاختبارين.

<sup>1</sup> - ربيع أسامة، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، مصر: جامعة المنوفية، 2007، ص 157-160.

الجدول رقم (03-23): يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	معامل تضخم التباين (VIFs)	معامل التباين المسموح (Tolerance)
رأس المال البشري	1.582	.632
رأس المال الهيكلي	1.574	.635
رأس المال العلاقات	1.333	.750

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

استناداً إلى الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم معامل تضخم التباين كانت محصورة بين (1.333 و1.582) وهي أقل من (10). أمّا فيما يخص قيم التباين المسموح فتراوحت بين (0.632 و0.750) وهي أكبر من (0.1)، ممّا يدلّ على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

• اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

قصد التعرف على مدى تأثير رأس المال الفكري على المنظمة المتعلّمة نستعين بأدوات التحليل الاستدلالي مثل الارتباط (Correlation) والانحدار (Regression) والتي يُصطلح عليها رياضياً بمعامل الارتباط ومعامل الانحدار. وعليه سيتم إثبات العلاقة بين المتغيرين باستخدام مصفوفة الارتباط لسبيرمان وأيضاً سيتم اختبار مدى تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع باستخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدّد.

1. مصفوفة الارتباطات (Spearman): الجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (المنظمة المتعلّمة) والمتغير المستقل (رأس المال الفكري) بجميع أبعاده والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات.

الجدول رقم (03-24): مصفوفة الارتباط سبيرمان بين متغيّرات الدراسة

أبعاد المتغيّر التابع للمنظمة المتعلّمة	النموذج		معامل الارتباط سبيرمان
	معامل الارتباط	بُعد رأس المال البشري	
.607**			
.000	مستوى الدلالة Sig		
621	عدد المبحوثين N		
	معامل الارتباط	بُعد رأس المال الهيكلي	
.597**			
.000	مستوى الدلالة Sig		
621	عدد المبحوثين N		
	معامل الارتباط	بُعد رأس المال العلاقات	
.449**			
.000	مستوى الدلالة Sig		
621	عدد المبحوثين N		
	معامل الارتباط	المتغيّر المستقل رأس المال الفكري	
.676**			
.000	مستوى الدلالة Sig		
621	عدد المبحوثين N		

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضّحة في مصفوفة الارتباط بين متغيّرات الدراسة يتّضح وجود أربعة علاقات ارتباط هي:

علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلّمة: توجد علاقة ارتباط قويّة وإيجابية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.676) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكّد على أنّ رأس المال الفكري يؤثّر ويُساهم في بناء المنظمة المتعلّمة في المستشفيات العمومية لولاية الشلف.

علاقة رأس المال البشري بالمنظمة المتعلّمة: يُمكن أن نقرأ من الجدول رقم (3-24) أنّ من بين أبعاد رأس المال الفكري نجد أنّ بُعد رأس المال البشري قد احتلّ المرتبة الأولى من حيث العلاقة مع المنظمة المتعلّمة، إذ يدلُّ مُعامل الارتباط الذي بلغ (0.607) عند مستوى دلالة (0.000) - وهو أقل من (0.05) - على أنّ ثمة علاقة ارتباط قويّة وإيجابية، وهذا ينمُّ - من ثمَّ - على أنّ المستشفيات العمومية تتوفّر على موارد بشرية مُميّزة بما تحمله من معارف وخبرات وكفاءات، تدعم ويُساهم في التوجّه نحو بناء المنظمة المتعلّمة.

علاقة رأس المال الهيكلي بالمنظمة المتعلّمة: كان لبُعد رأس المال الهيكلي علاقة ارتباط قويّة وإيجابية مع المنظمة المتعلّمة حيث بلغت قيمة مُعامل الارتباط بينهما (0.597) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تعني أنّ توفّر المستشفيات العمومية على هذا البُعد يُساهم في بناء المنظمة المتعلّمة.

علاقة رأس المال العلاقات والمنظّمة المتعلّمة: جاءت علاقة بُعد رأس المال العلاقات بمتغيّر المنظّمة المتعلّمة بدرجة مُتوسّطة وإيجابية والتي يُعبّر عنها إحصائياً بمعامل ارتباط قدره (0.445) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، ما يعني أنّ التزام المستشفيات العموميّة بعلاقات مع مرضاها ومُؤنّيها وبيئتها عموماً كفيلاً بأن يكون مصدراً لتعلّمها وتحوّلها نحو نموذج المنظّمة المتعلّمة.

2. الانحدار الخطّي البسيط: إنّ استخدام هذا التحليل في حالة العلاقة بين المتغيّرات المستقلّة والمتغيّر التابع خطيّة في طبيعتها، ويمكن اختبار ذلك من خلال طريقة المربّعات الصّغرى (Entry) عند مستوى دلالة أقلّ من (0.05)، ثمّ سيتمّ التأكّد من صلاحية التّموذج باستخدام تباين الانحدار، وإذا ما ثبت ملاءمة خط الانحدار للمعطيات المقدّمة عندها يمكن صياغة مُعادلة الانحدار البسيط التّهائية.

2. 1 معامل الارتباط الخطّي (باستخدام طريقة المربّعات الصّغرى): حيث أنّ المتغيّرات المستقلّة مُجمّعة هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقات) والمتغيّر التابع هو (المنظّمة المتعلّمة). والجدول الموالي يوضّح الارتباط الخطّي بين المتغيّرات المستقلّة مُجمّعة والمتغيّر التابع.

### الجدول رقم (03-25): يوضّح الارتباط الخطّي بين المتغيّرات المستقلّة والمتغيّر التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	.688 <sup>a</sup>	.473	.472	.42369

a. Valeurs prédites : (constants) المتغيّر المستقل رأس المال الفكري  
b. Variable dépendante : المتغيّر التابع المنظّمة المتعلّمة

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يُعطينا الجدول السّابق قراءة لقيم مُعامل الارتباط الخطّي بين رأس المال الفكري والمنظّمة المتعلّمة حيث بلغت قيمة مُعامل الارتباط البسيط R (0.688) وهو يدلّ على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيّرين، في حين بلغ مُعامل التحديد R<sup>2</sup> قيمة (0.473) وقُدّر مُعامل التحديد المصحح بـ (0.472) أي أنّ مدى الدقّة في تقدير المتغيّر التابع هو (47.3%). وعليه فإن (47.3%) من إدراك مفهوم المنظّمة المتعلّمة يعود لتوقّر رأس المال الفكري، والتّسبة المتبقية (62.7%) يُمكن تفسيرها بعوامل أخرى خارجية تحكّم هذا التّموذج، قد تكون عوامل عشوائية أو الخطأ.

2. 2 تباين خط الانحدار: يُظهر الجدول الموالي تباين خط الانحدار لرأس المال الفكري بأبعاده مع المنظّمة المتعلّمة، حيث يدرس مدى ملاءمة خط انحدار المعطيات المقدّمة وفرضيته الصّغرى التي تنص على أنّ "خط الانحدار لا يُلائم المعطيات المقدّمة"، والفرضية البديلة التي تنص على "خط الانحدار يُلائم المعطيات المقدّمة".

الجدول رقم (03-26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لرأس المال الفكري مع المنظمة المتعلّمة

ANOVA <sup>b</sup>					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	99.762	1	99.762	555.748	.000 <sup>a</sup>
البواقي	111.117	619	.180		
الإجمالي	210.879	620			

a. Valeurs prédites : (constantes) الفكري المال رأس المستقل المتغير

b. Variable dépendante : أبعاد المتغير التابع المنظمة المتعلّمة

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

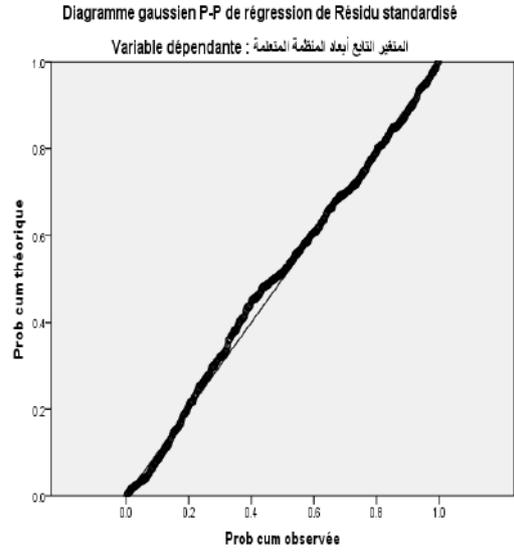
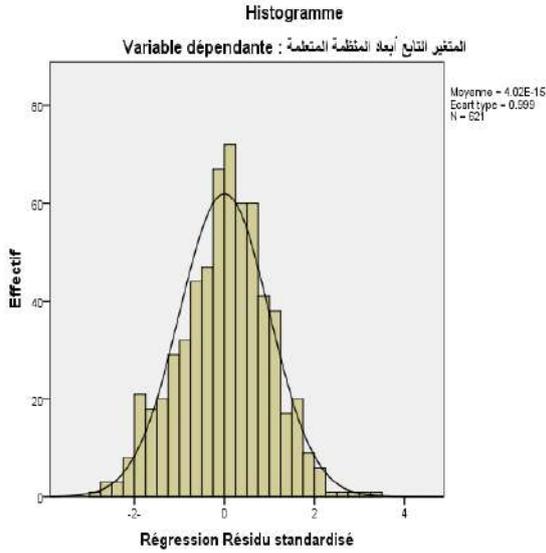
من الجدول أعلاه نستخرج ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يُساوي 99.762، ومجموع مربعات البواقي يبلغ 111.117، ومجموع المربعات الكلي يُساوي 210.879؛
- درجة حرّية الانحدار هي 1 ودرجة حرّية البواقي هي 619؛
- معدّل مربعات الانحدار هو 99.762 ومعدّل مربعات البواقي هو 0.180؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 555.748؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقلّ من مستوى دلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصّفرية ونقبل بالبديلة، أي أنّ خط الانحدار يُلائم المعطيات، وهذا يثبت أنّ نموذج الانحدار الخطّي السّابق جيّد، وبه نستدلّ على صلاحية التّموذج لاختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في الشّكل (02-03)، وعليه يمكن صياغة المعادلة النّهائية لنموذج الانحدار البسيط كما سيّلي.

الشكل رقم (03- 02): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة

لوحة انتشار البواقي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال المدرج التكراري في الشكل أعلاه يتبين أن بيانات الدراسة تتوزع حسب التوزيع الطبيعي ومن خلال لوحة الانتشار لبيانات الدراسة يتبين أن النقاط تتجمع حول الخط المستقيم، ما يعني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

2. 3 معادلة خط الانحدار: من أجل تحديد نموذج معادلة خط الانحدار، نستعين بالجدول الموالي الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار.

الجدول رقم (03- 27): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>					
مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
.000	4.528		.117	.532	الثابت
.000	23.574	.688	.036	.849	المتغير المستقل رأس المال الفكري
a. Variable dépendante: أبعاد المتغير التابع المنظمة المتعلمة					

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03- 27) نقرأ ما يلي:

إذا درسنا قيمة الدّلالة الإحصائيّة المستخرجة (0.000) نجد أنّها أقلّ من مستوى الدّلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ ). وإذا درسنا قيمة الأثر المقدّر لرأس المال الفكري في بناء المنظّمة المتعلّمة Beta فقد بلغت (0.688)، وعليه فإنّ زيادة المتغيّر المستقل رأس المال الفكري بوحدة واحدة يُساهم في زيادة قيمة المتغيّر التابع المنظّمة المتعلّمة، وهذا الأثر له دلالة إحصائيّة إذ بلغت قيمة (t) (23.574) عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

ويُعَدُّ الشّكل العام لمعادلة الانحدار البسيط كما يلي:  $Y = a + bx$

حيث أنّ:

(Y): المتغيّر التابع المتمثّل في المنظّمة المتعلّمة.

(x): المتغيّر المستقل وهو رأس المال الفكري.

(a): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم، ومن الجدول السّابق هي تمثّل قيمة A وتساوي

(0.532)

(b): ميل خط الانحدار بالنّسبة للمتغيّر المستقل (رأس المال الفكري) ويساوي (0.849)

وبالتالي تُصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.532 + 0.849x$$

وإذا ومّا سبق نستنتج أنّ رأس المال الفكري يؤثّر في بناء المنظّمة المتعلّمة في المستشفيات العموميّة لولاية الشلف، لكن طريقة (Entry) تعرض مُعاملات انحدار المتغيّرات المستقلّة مُجمّعة على المتغيّر التابع ولمعرفة أيّ من أبعاد المتغيّر المستقل والمتمثّلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات هو الأكثر أهميّة في التأثير في بناء المنظّمة المتعلّمة، يتمّ توظيف أبعاد المتغيّر المستقل جميعاً في نموذج واحد، تمّ يتمّ إعادة التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدّد التدريجي.

### 3. إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي

قصد صياغة النّموذج التّ نهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ باحتمالية بناء المنظّمة المتعلّمة من خلال مكوّنات رأس المال الفكري. والجدول الموالي يوضّح الطّريقة المستخدمة والمتغيّرات المستقلّة المتبقية والمتغيّر التابع.

3. 1 متغيّرات التّموذج:

جدول رقم (03-28): جدول يوضّح الطّريقة المستخدمة والمتغيّرات المستقلّة المتبقية والمتغيّر التابع

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
النموذج	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد رأس المال الهيكلية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	بعد رأس المال البشري	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
3	بعد رأس المال العلاقات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante المتعلّمة المتابع المنظمة المتعلّمة

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

إنّ تحليل (Stepwise) يعتمد على تحديد معاملات انحدار المتغيّرات المستقلّة التي لها تأثير فقط على المتغيّر التابع، وعليه ومن خلال مُخرجات هذا التحليل في الجدول السابق نلاحظ أنّ جميع أبعاد المتغيّر المستقل رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات قد تمّ الاحتفاظ بها ضمن التّموذج النهائي للانحدار، أي أنّها كلّها تُؤثّر وتُساهم في بناء المنظّمة المتعلّمة.

3. 2 تحليل الانحدار الخطّي المتعدّد: الجدول الموالي يوضّح معاملات الارتباط الخطّي للمتغيّرات المستقلّة والمتغيّر التابع لنموذج الدراسة.

جدول رقم (03-29): يوضّح معاملات الارتباط الخطّي للمتغيّرات المستقلّة كل على حدة مع المتغيّر التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	.598 <sup>a</sup>	.358	.357	.46768
2	.675 <sup>b</sup>	.455	.454	.43110
3	.692 <sup>c</sup>	.479	.477	.42190

a. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية  
b. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلية، بُعد رأس المال البشري  
c. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال العلاقات، بُعد رأس المال البشري، بُعد رأس المال الهيكلية  
d. Variable dépendante : أبعاد المتغيّر التابع المنظمة المتعلّمة

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يتبيّن من الجدول أعلاه أنّ استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي (Stepwise) قد احتفظت بجميع أبعاد المتغيّر المستقل، وأظهرت النتائج وجود ارتباط خطّي بين أبعاد المتغيّر المستقل رأس المال الفكري والمتغيّر التابع المنظمة المتعلّمة، حيث قدّر مُعامل الارتباط الخطّي بـ (0.692) وهو دليل على وجود ارتباط خطّي كبير بينها. ونجد أيضاً أنّ (47.9%) من إدراك المنظمة المتعلّمة يُمكن تفسيره من خلال أبعاد رأس المال الفكري، وأمّا النسبة المتبقية وهي (62.1%) فترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. هذا، ويبدو أنّ بُعد رأس المال الهيكلي قد ساهم بشكل كبير في هذا الارتباط الخطّي، حيث بلغ مُعامل ارتباطه الخطّي لوحده قيمة (0.598) ممّا يُشير الى ضرورة توفير رأس مال هيكلي يدعم التوجّه نحو بناء المنظمة المتعلّمة.

**3.3 تباين خط الانحدار:** يوضّح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، حيث أنّ الفرضية الصّفرية ( $H_0$ ) تنص على أنّ "خط الانحدار لا يُلائم المعطيات المقدّمة"، والفرضية البديلة ( $H_1$ ) تنص على أنّ "خط الانحدار يُلائم المعطيات المقدّمة".

### الجدول رقم (03-30): يوضّح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig
1	الانحدار	1	75.488	345.131	.000 <sup>a</sup>
	البواقي	619	.219		
	الإجمالي	620	210.879		
2	الانحدار	2	48.013	285.346	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	618	.186		
	الإجمالي	620	210.879		
3	الانحدار	3	33.684	189.235	.000 <sup>c</sup>
	البواقي	617	.178		
	الإجمالي	620	210.879		

a. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلي

b. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال الهيكلي، بُعد رأس المال البشري

c. Valeurs prédites : (constantes), بُعد رأس المال البشري، بُعد رأس المال العلاقات

d. Variable dépendante : أبعاد المتغيّر التابع المنظمة المتعلّمة

ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- مجموع مُربعات الانحدار يساوي 101.052، ومجموع مُربعات البواقي يبلغ 109.827، ومجموع

المُربعات الكلي يساوي 210.879؛

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في بناء منظّمة متعلّمة – دراسة ميدانية لعيّنة من المستشفيات العموميّة لولاية الشلف-

- درجة حرّية الانحدار هي 3، ودرجة حرّية البواقي هي 617؛
- معدّل مربّعات الانحدار تساوي إلى 33.684، ومعدّل مربّعات البواقي تعادل 0.178؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار تساوي إلى 189.235؛
- مستوى دلالة الاختبار يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي يُمكن القول أنّ خط الانحدار يُلائم المعطيات المقدّمة، وعليه نرفض الفرضية الصّفرية ونقبل بالبديلة، ومن ثمّ يُمكن صياغة التّموذج التّ نهائي لمعادلة خط الانحدار.

3.4 صياغة التّموذج التّ نهائي لمعادلة خط الانحدار: للحصول على المعادلة التّ نهائية لخط الانحدار ينبغي استخراج مُعاملات خط الانحدار، والجدول الموالي يوضّح قيم مُعاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.

الجدول رقم (31-03): جدول يوضّح قيم مُعاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	A	
.000	21.421		.083	1.773	1 الثابت
.000	18.578	.598	.028	.521	بُعد رأس المال الهيكلي
.000	9.788		.105	1.023	2 الثابت
.000	10.662	.384	.031	334.	بُعد رأس المال الهيكلي
.000	10.512	.379	.039	407.	بُعد رأس المال البشري
.000	4.755		.128	.610	3 الثابت
.000	9.179	.335	.032	.291	بُعد رأس المال الهيكلي
.000	8.955	.327	.039	.352	بُعد رأس المال البشري
.000	5.314	.178	.037	.195	بُعد رأس المال العلاقات

a المتغيّر التابع: المنظّمة المتعلّمة Variable dependante .

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

إنّ قيم مُستوى الدلالة لجميع متغيّرات الدراسة حسب الجدول أعلاه جاءت أقل من المستوى المعتمد  $(0.05 \geq \alpha)$  ، وبالتالي يمكن اعتماد المعادلة التالية:

$$Y = A + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

وبالاستعانة بالجدول السابق تصبح مُعادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.610 + 0.352X_1 + 0.291X_2 + 0.195X_3$$

حيث أنّ:

(Y): يمثل المتغيّر التابع للمنظمة المتعلّمة.

(X<sub>1</sub>): يمثل المتغيّر المستقل (رأس المال البشري).

(X<sub>2</sub>): يمثل المتغيّر المستقل (رأس المال الهيكلي).

(X<sub>3</sub>): يمثل المتغيّر المستقل (رأس المال العلاقات).

(A): يمثل مقطع خط الانحدار.

(b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>): تمثل ميل خط الانحدار.

مما سبق يمكن القول أنّ لرأس المال الفكري بجميع أبعاده المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، أهمية في بناء المنظمة المتعلّمة.

ومنه تكون إجابة السؤال الثالث بأنّ رأس المال الفكري بجميع أبعاده يُساهم وبدرجات مُتفاوتة في

بناء المنظمة المتعلّمة في المستشفيات العمومية لولاية الشلف.

رابعاً ➤ النتائج المتعلقة بوجود تباين في استجابات أفراد العينة حول مفهوم رأس المنظمة المتعلّمة

تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الإجابة الإحصائية على السؤال الرابع)

• تأثير مُتغيّر الجنس على استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة: إحصائياً نقول: هل

تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى إدراك أفراد

العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى لمتغيّر الجنس؟. الجدولين المواليين يوضّحان الإجابة على ذلك.

الجدول رقم (03-32): ملخص اختبار T-test للفروق في تصورات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة

المتعلّمة تُعزى إلى الجنس

أبعاد متغيّر الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
ذكر	3.37	0.58	0.062	0.804
أنثى	3.19	0.57		

ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر من الجدول رقم (3-32) أنّ مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيّر

المستقل الجنس، أي أنه لا تختلف آراء الذكور والإناث حول مفهوم المنظمة المتعلّمة.

• تأثير متغيّر السنّ على استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة: إحصائياً نقول: هل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى إدراك أفراد

العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى لمتغيّر السنّ؟ الجدول الموالي يوضّح الإجابة على ذلك.

الجدول رقم (03 - 33): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر السنّ على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة

المتغيّر المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السنّ	بين المجموعات	0.734	3	0.245	0.718	0.542
	داخل المجموعات	210.145	617	0.341		
	المجموع	210.879	620			

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أنّه لا يُوجد تباين في آراء عينة أفراد العينة المدروسة من العاملين في المستشفيات العمومية حول مفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى إلى المتغيّر المستقل السنّ.

• تأثير مُتغيّر المستوى التعليمي على استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة: إحصائياً نقول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  لمستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى لمتغيّر المستوى التعليمي؟ الجدول الموالي يوضّح الإجابة على ذلك.

الجدول رقم (03-34): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى التعليمي على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة

المتغيّر المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.498	3	1.166	3.469	0.016
	داخل المجموعات	207.381	617	0.336		
	المجموع	210.879	620			

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يتبيّن من الجدول أعلاه وجود فروق في استجابات أفراد العينة المدروسة لمفهوم المنظمة المتعلّمة سببها مستواهم التعليمي، حيث قُدّرت قيمة F بـ (3.469) بمستوى دلالة (0.016) وهو أقل من (0.05) أي أنّ المستوى التعليمي له أثر على إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة.

لكن هذا المتغيّر ينطوي على مستويات تعليمية متنوّعة، وعليه ينبغي معرفة مصدر التباين بمعنى عن أيّ فئة يصدر؟ ولتحقيق هذا الغرض يمكن استخدام اختبار المقارنة البعدية (LSD) وهو أحد اختبارات المقارنة المعروفة بـ "Tests post hoc". والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03-35): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مستوى التعليمي على مستوى إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة

المتغير	فئات المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
المنظمة المتعلمة	أقل من ثانوي	-	0.851	0.277	0.184
	ثانوي	0.851	-	*0.013	*0.03
	جامعي	0.277	*0.013	-	0.444
	دراسات عليا	0.184	*0.03	0.444	-

\*ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه تسجيل فروق بين المستوى الثانوي والمستوى الجامعي، حيث كانت الفروقات لصالح المستوى الثانوي على اعتبار أن المتوسط الحسابي لها أكبر من المتوسط الحسابي للمستوى الجامعي كما تم تسجيل فروق بين فئة المستوى الثانوي وفئة الدراسات العليا وكانت الفروق لصالح المستوى الثانوي بسبب أن المتوسط الحسابي لهذا الأخير كان أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى الدراسات العليا.

• تأثير متغير المستوى الوظيفي على استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلمة: إحصائياً نقول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  لمستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟ الجدول الموالي يوضح الإجابة.

الجدول رقم (03-36): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى الوظيفي على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.371	5	0.674	1.998	0.077
	داخل المجموعات	207.381	615	0.337		
	المجموع	210.879	620			

ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS.

نقرأ من الجدول رقم (03-36) أن أفراد العينة لم يُبدوا تبايناً في مستوى إدراكهم لمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث جاءت قيمة F المحسوبة (1.998) بمستوى دلالة (0.077) وهو مستوى أكبر من (0.05)، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) لاستجابات أفراد العينة من أطباء وشبه طبيين وإداريين حول مفهوم المنظمة المتعلمة.

- تأثير مُتغيّر سنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة: إحصائياً نقول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة؟ الجدول الموالي يوضّح الإجابة على ذلك.
- الجدول رقم (03-37): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلّمة

المتغيّر المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.807	3	0.602	1.777	0.150
	داخل المجموعات	209.381	617	0.339		
	المجموع	210.879	620			

ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مُخرجات SPSS.

يتبيّن من نتائج تحليل التباين كما هو في الجدول أعلاه أنّ قيمة F المحسوبة (1.777) بمستوى دلالة (0.150)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نقر بأنه لا أثر لسنوات الخبرة على آراء أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية حول مفهوم المنظمة المتعلّمة.

وعطفاً على ما سبق من تحليل إحصائي يُمكن الوصول إلى إجابة السؤال الرابع لهذه الدراسة والتي انتهت إلى عدم وجود أيّ فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلّمة باستثناء الفروق التي نشأت بسبب متغيّر المستوى التعليمي.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض كافة النتائج الإحصائية للدراسة وتقديم الإجابة الإحصائية على الأسئلة الفرعية الأربعة للدراسة، ومناقشتها وتحليلها، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة والتي سيأتي عرضها كما يلي.

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

تنصّ هذه الفرضية على: "يُوجد مُستوى جيّد من الإدراك لدى العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم رأس المال الفكري بأبعاده؟".

عند تحليل نتائج الدراسة وُجد أنّ أفراد عينة الدراسة يُقرّون بتوافر رأس المال العلاقات وهذا منطقي بحكم طبيعة النشاط القائم خصوصاً على التفاعل مع المرضى وبناء علاقات معهم، أمّا فيما يخصّ واقع توفّر المستشفيات العمومية على رأس المال البشري فقد جاءت النتائج عكس المتوقّع، ويبدو أنّه بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والرعاية، خصوصاً فيما تعلق بجهود إدارات المستشفيات العمومية اتجاه دعم وتنمية المهارات من خلال برامج التدريب ومن خلال تشجيع موظفيها لحضور الفعاليات العلمية. وبالتسبة لرأس المال الهيكلي

فيبدو أنّه يتطلّب بذل جهود أكبر اتّجاه تحسينه وتجديده لمواكبة أحدث وسائل الرّعاية الصّحية، حيث ظهر من خلال نتائج الدراسة أنّ المستشفيات العموميّة لا تتوفّر على المعدّات الصّورية وإن وُجدت فهي لا تُواكب التطوّرات في مجال الصّحة، وكذلك الحال بالنسبة لقلّة البرامج التي تدعم تحقيق أهداف المستشفيات العموميّة.

إنّ معرفة مُستوى إدراك أفراد العيّنة من أطباء وشبه طبيّين وإداريّين للعبارات التي تندرج تحت مُتغيّر رأس المال الفكري يعكس بشكلٍ من الأشكال مدى توافر المستشفيات محل الدراسة وامتلاكها لرأس المال الفكري وإن لم تصرّح به بشكلٍ رسمي، ويُستدلّ على ذلك بمسوى الإدراك المتوسّط الذي حازت عليه عبارات رأس المال الفكري، وهو عكس المتوقع بالنسبة لمنظمة معرفية بامتياز، وبناءً على ذلك يتمّ رفض الفرضية الأولى.

#### ثانياً ❖ اختبار صحّة الفرضية الثانية

تقوم هذه الفرضية على وجود مُستوى جيّد من الإدراك لدى العاملين في المستشفيات العموميّة لمفهوم المنظمة المتعلّمة بأبعاده؟.

حسب نتائج الدراسة الميدانية يتبيّن أنّ أفراد عيّنة الدراسة قد قدّموا مُستوى إدراك مقبول حول مفهوم المنظمة المتعلّمة، حيث تباينت الآراء حول توفّر أبعادها، فمنها ما توفّر بدرجة مُرتفعة ومنها ما هو موجود بمسوى قبول متوسّط. فالمستشفيات العموميّة تتوفّر على مُمارسات للتعلّم التنظيمي يعكسه بشكلٍ خاص جهود الأفراد العاملين ورغبتهم نحو التعلّم، لكنّه يتأثّر سلباً بجهود إدارات المستشفيات اتّجاه دعمه وتعزيزه. كما دلّت النتائج على أنّ هناك رؤية مُشتركة من خلال قبول عبارتها بدرجة عالية، مع الإشارة إلى أنّ هذا البُعد أيضاً بحاجة لمزيد من جهود إدارات المستشفيات اتّجاه توضيح الأهداف والخُطط ونشر الوعي بأهميّة التعلّم والتطوير. وبالنسبة لبُعد القيادة الداعمة للتعلّم فبرغم أهميتها لبناء المنظمة المتعلّمة إلا أنّ المستشفيات العموميّة تفتقر إلى قيادات تدعم التوجّه نحو التعلّم وتشجّعه، حيث بدى ذلك من خلال تباين في الآراء حول توفّر هذا البُعد مثله مستوى موافقة متوسّط. أمّا فيما يخصّ بُعد تمكين العاملين فهو الآخر لم يُحقّق القبول المطلوب لأداء العمل في المستشفيات العموميّة، فالأفراد العاملون فيه غالباً ما يتعرّضون إلى مواقف صعبة كثيرة في أدائهم لمهنتهم، وهو ما يتطلّب منهم استجابة سريعة للتعامل مع تلك المواقف، لكن عدم توافر مُمارسات تمكينيّة مثل الاستقلاليّة في العمل أو الأخذ باقتراحاتهم والإيمان بقدراتهم يصعب من استجابتهم لأيّ موقف.

وبالنسبة للتعاون والتعلّم الجماعي فهو من الأبعاد التي عكست الدراسة توافره بشكلٍ جيّد في المستشفيات العموميّة، لكنّه يبقى بحاجة إلى الدّعم خصوصاً فيما تعلق بتعزيز الانفتاح والثّقة المتبادلة وكذلك تيسير تواصل العاملين فيما يخصّ أداء العمل. وعن توافر بُعد مشاركة المعرفة داخل المستشفيات فالواضح أنّه كان بشكلٍ متوسّط، وانعكس من خلال الموافقة على الممارسات الدالّة عليه والتي جاءت

بدرجة متوسطة، وهو ما يعني أنّ المستشفيات العمومية بحاجة إلى تطوير أنظمة توثق المعارف وتوفّرها متى ما طلبت.

وعلى العموم وبالرغم من أنّ المتوسط الحسابي لمستوى إدراك أفراد العينة لمتغير المنظمة المتعلّمة بلغ (3.27) إلاّ أنّه يبقى غير كافٍ خصوصاً في ظلّ التوجّه نحو اقتصاد المعرفة وفي منظمات أساس نشاطها قائم على المعرفة، وعليه نرفض الفرضية الثانية.

إنّ تصوّرات الجهاز الطيّ وشبه الطيّ والإداري في عينة من المستشفيات العمومية في الجزائر حول واقع توفّر هذه الأخيرة على أبعاد رأس المال الفكري وتوفّرها على أبعاد المنظمة المتعلّمة لا يعكس تصوّرات وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات، حيث بالنظر إلى ترسانة القوانين المنظمة لعمل قطاع الصحة عموماً نجد أنّ الوزارة الوصية تُعنى بتوفير كلّ فرص التعلّم والاهتمام بالمعرفة التي تخدم قطاع الصحة عموماً.

فبالإضافة إلى كونها منظمات معرفية بالدرجة الأولى، سعت وزارة الصحة إلى سنّ العديد من القوانين والمراسيم من جهة، وتسطير العديد من البرامج من جهة أخرى والتي تُقود في النهاية إلى دعم -وبشكل مباشر- امتلاك المستشفيات العمومية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث. ويُمكن استنباط ذلك من خلال عدّة مراسيم تنفيذية والمتعلّقة بالتوظيف، التكوين، جودة الخدمة الصحيّة، الخدمة المدنية ودورها في التعلّم تفويض الصلاحيات ودورها في التعلّم.

### ثالثاً ➤ اختبار صحة الفرضية الثالثة

والتي تضمّنت الطرح التالي: مساهمة رأس المال الفكري بشكلٍ فعّال في بناء المنظمة المتعلّمة في المستشفيات العمومية لولاية الشلف.

إنّ الأساليب الإحصائية التي اعتمدت أكدت أنّ اختبار علاقات الارتباط والتأثير كانت دالّة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة كمتغير تابع، فالنسبة للارتباط على المستوى الكلي أثبتته اختبار مصفوفة سبيرمان حيث كانت العلاقة قوية وإيجابية بمعامل ارتباط (0.676)، وكذلك أكّدها اختبار الانحدار البسيط حيث جاء معامل الارتباط الخطّي إيجابياً بقيمة (0.688).

أما فيما يخصّ علاقات الارتباط والتأثير بالنسبة لكلّ بُعد على حدة والمنظمة المتعلّمة، فقد أفرزت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي، المحافظة على جميع أبعاد المتغير المستقل ضمن النموذج النهائي، فبلغ معامل الارتباط الخطّي بين هذه الأبعاد مجتمعة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) وبين المتغير التابع وهي المنظمة المتعلّمة نسبة (0.69.2)، وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأبعاد رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلّمة، ومنه نقبل بصحة الفرضية الثالثة.

#### رابعاً ❖ اختبار صحّة الفرضية الرابعة

تنصُّ على أنه "لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في المستشفيات العمومية لمفهوم المنظمة المتعلّمة". لاختبار صحّة هذا الطرح تطلّب الأمر استخدام اختبار T-Test واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات في استجابات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلّمة، فأظهرت النتائج عدم تأثير كلٍ من متغيّرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة في فهم وإدراك المنظمة المتعلّمة، بينما ثبت العكس بالنسبة لمتغيّر المستوى التعليمي، حيث تبين أنّ له تأثيراً دالاً إحصائياً في إدراك أفراد العينة من العاملين في المستشفيات العمومية، وعليه تمّ رفض الفرضية الرابعة.

### خلاصة الفصل

استهدف هذا الفصل الإجابة على إشكاليّة الدراسة ميدانياً من خلال اختبار مفاهيم الدراسة على عيّنة من المستشفيات العموميّة لولاية الشلف. وبناءً على عرض منهجية الدراسة اتّضح أنّها اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم عيّنة الدراسة 621 فرد، تلى ذلك مناقشة وتحليل النتائج كوسيلة لاختبار الفرضيات بعدها، حيث أظهر التحليل أن موافقة أفراد العيّنة على توافر رأس المال الفكري في مؤسّساتهم الاستشفائيّة كانت متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة للمتغيّر التابع المنظّمة المتعلّمة حيث عبّروا على مستوى موافقة متوسط حول ممارساتها في المستشفيات العموميّة، أمّا فيما يخص العلاقة بين متغيّري الدراسة فتبيّن أن رأس المال الفكري له تأثير دالّ إحصائياً على المنظّمة المتعلّمة وإن تفاوتت معامل مساهمة كلّ بُعد من أبعاده، فكان أقواها تأثيراً رأس المال البشري وبدرجة أقل رأس المال الهيكلي، وأضعف تأثير كان لرأس المال العلاقات. وتبيّن كذلك أنه لا توجد فروقات دالّة إحصائياً في آراء أفراد العيّنة قد تُعزى للمتغيّرات الشّخصية أو الوظيفيّة باستثناء متغيّر المستوى التعليمي حيث كان مصدر التباين هو فئة المستوى الثّانوي. واختتمت الدراسة الميدانية بمناقشة واختبار الفرضيات ومنها انتهينا إلى رفض الفرضيتين الأولى والثّانية وقبلنا الفرضية الثّالثة والتي تعكس مساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظّمة المتعلّمة، وكذلك رفضت الفرضية الرّابعة.

إنّ تبنيّ المستشفيات العموميّة بمعية وزارة الصّحة وإصلاح المستشفيات لمفاهيم إدارية مُعاصرة كُراس المال الفكري والمنظّمة المتعلّمة كفيل بأن يضع تلك المؤسسات في مسارها الصحّيح سواء فيما تعلق بعلاقتها وخدمتها للمواطن وما ارتبط بخدمتها وعلاقتها بمستخدميها من أطباء وشبه طبيين وإداريين. ويُمكن تبرير هذا الطّرح بالقول أنّ تحقيق السّلامة الصّحية البدنيّة والتّفسيّة من بين الأهداف الأساسيّة للمستشفيات العموميّة في الجزائر ويتحقّق ذلك بامتلاكها رأس مال بشري ورأس مال هيكلي ورأس المال العلاقات، بالإضافة إلى ما يعزّز تعلّم المنظّمة من مُمارسات كالتعلّم التنظيمي والرّؤية المشتركة والقيادة الدّاعمة للتعلّم والتعلّم الجماعي ومُشاركة المعرفة. ولقد جاءت هذه الدراسة لتسلّط الصّوء على مدى إدراك المستشفيات العموميّة الجزائريّة للمفاهيم الإداريّة الحديثة، وتحديدًا سعت الدراسة سعيًا حثيثاً لبحث مُساهمة رأس المال الفكري في بناء المنظّمة المتعلّمة في تلك المستشفيات. وبعد المراجعة النّظرية والاختبار الميداني خلصت الدراسة إلى مجموعة من النّاتج نلخص أهمّها كما يلي:

#### أولاً - نتائج الدراسة النّظرية

- بالرغم من تباين التعاريف التي قُدّمت لرأس المال الفكري إلّا أن ما يُفهم حوله هو أنه مُرادف للمعرفة التي يمكن أن تُدرّ قيمة بالنسبة للمنظّمة، فهو ينطوي على المعرفة المميّزة والفريدة التي يُمكن أن تُحقّق التميّز للمنظّمة.
- إنّ مفهوم رأس المال الفكري جاء ليُعطي منظوراً مُختلفاً لموارد منظّمات الأعمال، إذ ينبغي على هذه الأخيرة أن تُدرك قيمة المعارف والأفكار التي تنطوي عليها مواردها، فقياس الفعالية والأداء مُرتَهَنٌ بالاستثمار في تلك المعارف وتحقيق العائد فيها. فمثلاً أيّ منظّمة تملك أفراد يعملون بها، لكن الاستثمار فيهم من خلال تدميتهم وتدريبهم وتحسين دافعيتهم للعمل وغرس ثقافة الإبداع فيهم كفيل بأن يجعلهم أصلاً ورأس مال بشري حقيقي له عوائد كبيرة.
- تبين من خلال عرض التطوّر التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري أنه لم يبرز بشكل مُفاجئ بل ظهر نتيجة تطوّرات مُتتابعة ومُتراكمة أفضت في نهاية الأمر إلى بروزه كمفهوم إداري له وزنه.
- اتّضح من المراجعة النّظرية مدى غزارة الأدب فيما يخص رأس المال الفكري وبدرجة أقلّ فيما تعلق بمفهوم المنظّمة المتعلّمة خصوصاً الأدب الأجنبي.
- إنّ مفهوم المنظّمة المتعلّمة لا يُمكن إدراكه من دون الإشارة إلى التعلّم التنظيمي، لأنّ هذا الأخير هو الذي ينتقل بها من تعلّم الأفراد إلى تعلّم المنظّمات. وهما ظاهرتان مُختلفتان، فالتعلّم التنظيمي هو عملية ضمن التنظيم الكليّ (المنظّمة المتعلّمة).
- نستنتج كذلك أنّ مفاهيم الدراسة هي مفاهيم مُتقاربة إلى حدّ كبير ومُرتبطة كلّها بالسياق العام ألا وهو اقتصاد المعرفة.

- يُعدُّ رأس المال الفكري من المفاهيم التي تعدّدت اصطلاحاتها فسُمِّي رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية الموجودة الفكرية أو المعرفية، الأصول غير الملموسة، وكذلك بالنسبة لمفهوم المنظمة المتعلّمة إذ تعدّدت الاصطلاحات بالنسبة لها مثل المنظمة المفكرة، المنظمة الذكية، المنظمة الحية، المنظمة التعليمية، منظمة التعلم.
- بيّن الإطار النظري للدراسة أنه على الرغم من كثرة النماذج المحددة لمكونات رأس المال الفكري إلا أنّها كلّها تجتمع في أنّها تتكوّن من رأس المال بشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات. واختلفت المسميات بين الباحثين لكنّها لم تخرج عن العناصر الثلاثة.

### ثانياً نتائج الدراسة الميدانية

- بيّنت نتائج الإحصاء الوصفي توفرّ المستشفيات العمومية على إدراك لمفهوم رأس المال الفكري من خلال تصوّراتهم حول عبارات هذا المفهوم، ولكنّ مستوى الإدراك لم يرق إلى مكانة المستشفيات العمومية كمنظّمات تلعب المعرفة فيها دوراً مهماً، وهو ما قادنا إلى رفض الفرضية الأولى للدراسة.
- تبين أنّ المستشفيات العمومية في خصائص إلى تطوير رأس المال البشري من خلال إيلائه بالاهتمام المادي والمعنوي والعلمي، وهي بحاجة لامتلاك رأس مال هيكلي يرتقي بجودة الخدمة الصحية إلى مستوى المعايير العالمية، وهي تفتقر إلى تطوير رأس المال العلاقات يتجاوز مجرد تقديم الخدمة للمريض إلى بناء علاقات معه ومع الأطراف الفاعلين في محيطها من جمعيات المرضى وجامعات ومعاهد وموردين وحتى مستشفيات أخرى محلية أو دولية.
- إنّ المستشفيات العمومية بحاجة إلى دعم وتعزيز التعلم داخلها، حيث اتّضح من الدراسة الميدانية أنّ هناك إدراك لمفهوم المنظمة المتعلّمة ولكنه غير كافٍ لتواكب وتستجيب للتطوّر في مُعطيات الخدمة الصحية. فهي بحاجة إلى تبني ممارسات تجعل منها منظّمات مُتعلّمة، إذ ثبت أنّها تعاني فيما يخص برامج دعم التعلم كالترتيب ودعم افتتاح العاملين على بعضهم البعض، وهي بحاجة إلى قيادة تسهر على خلق فرص للتعلم وتسهيله بل وتشجيعه، وهي بحاجة إلى إتاحة الحرية والاستقلالية والمزيد من المشاركة للعاملين في تسيير مؤسّساتهم، بالإضافة إلى ضرورة تطوير نُظم وقيم تدعم نقل ومشاركة المعارف داخل المستشفيات العمومية. وهذا الوضع أدى بنا إلى رفض الفرضية الثانية للدراسة.
- أظهرت الدراسة أيضاً أنّ امتلاك رأس المال الفكري يُساهم في تحوّل المستشفيات العمومية إلى منظّمات مُتعلّمة بمستوى تأثير مُرتفع وقوي، وعليه تمّت قبول الفرضية الثالثة للدراسة.
- توصّلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تباين أو فروق في مستوى إدراك أفراد عيّنة الدراسة من أطباء وشبه طبيين وإداريين (بخصائصهم الشخصية والوظيفية) لمفهوم المنظمة المتعلّمة، باستثناء المتغيّر الشخصي المستوى التعليمي، وهو ما قادنا إلى رفض الفرضية الرابعة.

## ثالثاً ❖ الاقتراحات

- ينبغي ترسيخ القناعة لدى إدارات المستشفيات العمومية والعاملين فيها بأهمية المفاهيم الإدارية الحديثة كرأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة والتي أثبتت فعاليتها في المنظمات على المستوى العالمي، والبحث عن آليات لترجمتها إلى ممارسات حقيقية وملموسة.
- ينبغي تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إلى ما يتجاوز مجرد التسيير اليومي لدخول العاملين وتوزيع المناوبات واحتساب الأجور والمردودية إلى إضفاء البعد الاستراتيجي على تسيير الأفراد وإعطائه قيمته التي أجمع عليها علماء الإدارة وهو أنه بات يُعدُّ الركيزة لتحقيق التميز في بيئة الأعمال.
- من جهة أخرى فإن الاستثمار في الموارد البشرية يُعتبر الركيزة لبناء رأس المال الفكري لذلك ينبغي تعزيزه كماً ونوعاً من خلال الدورات التدريبية التي تتوافق مع تطوّر التكنولوجيا والأساليب الجديدة للرعاية الصحية.
- تشجيع ودعم الأفكار الجديدة في المنظمة والاقتراحات لتحسين أداء المستشفيات العمومية.
- الاستفادة من خبرات ومعارف الموظفين ذوي الخبرة ونقلها إلى الآخرين.
- تحسين دافعية العاملين (مادياً ومعنوياً) في المستشفيات العمومية خصوصاً الأطباء لأنهم الركيزة التي يقوم عليها القطاع.
- إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة بأرائهم وأفكارهم اتجاه مؤسساتهم بشكلٍ جدي.
- تعزيز الانفتاح أكثر نحو علاقات المستشفيات مع بيئتها الخارجية، والسعي نحو تحسين الخدمة للمرضى كبداية لبناء علاقات معهم.
- الحدُّ قدر الإمكان من المعوّقات التي تقف حاجزاً أمام تنمية العاملين لمهاراتهم ومعارفهم بل ودفعهم وتشجيعهم نحو تحقيق ذلك.
- ضرورة أن تتحلّى المستشفيات العمومية بسلوكيات وممارسات تقوم على تشجيع الأفكار الإبداعية وتعزيز المشاركة الفعالة لموظفيها في حلّ مشاكل الأداء وكذلك في بناء استراتيجياتها المستقبلية.
- ضرورة تجهيز المستشفيات العمومية بأحدث الأجهزة والوسائل الطبية خدمة للمواطن وخدمة لتعلم موظفيها.
- ينبغي السعي لخلق بيئة مواتية للتعلم والاستمرارية فيه من خلال تغيير ثقافة اللوم والصمت حول الأخطاء في المستشفيات العمومية والاستفادة منها كفرص للتعلم وتعميمه على كافة المستشفيات الأخرى، بالإضافة إلى بناء رؤية للتعلم التنظيمي ودعم تبني رؤية مشتركة لأنها الخطوة الأولى لجعل الأفراد يعملون معاً ويتشاركون التعلم كما أشار **Peter Senge**.

## رابعاً آفاق الدراسة

رغم وفرة الدراسات فيما يخص كلاً المفهومين إلا أنها تبقى بحاجة للاختبار في بيئتنا الجزائرية، لذلك يُمكن اقتراح الأفكار التالية كإشكاليات لدراسات مُستقبلية:

- دور رأس المال الفكري في تعزيز التعلّم التنظيمي (دراسة ميدانية للمؤسسات الاستشفائية الجامعية)
- واقع امتلاك المستشفيات الجزائرية لاستراتيجية لرأس المال الفكري (دراسة مُقارنة بين المستشفيات العمومية والمستشفيات الخاصة).
- إدارة رأس المال الفكري ودورها في تطوير خدمات الإدارة المحلية.
- واقع إدراك المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المنظمة المتعلّمة ورأس المال الفكري (دراسة استطلاعية لعينة من المدراء).
- اندماج المؤسسات الجزائرية في اقتصاديات المعرفة: تبنى رأس المال الفكري والمنظمة المتعلّمة مدخلاً.

## فهرس الجداول والأشكال والملحق

### أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31-30	التطور النظري لرأس المال الفكري	(01-01)
34	أوجه الاختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(02-01)
56	العوامل المؤثرة على عملية قياس رأس المال الفكري	(03-01)
58	أوجه الاختلاف بين السلعة والمعرفة	(04-01)
66	طرق قياس رأس المال الفكري	(05-01)
91	الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	(01-02)
99	عمليات ومستويات التعلم التنظيمي	(02-02)
104	خطوات التعلم التنظيمي حسب آراء بعض الباحثين	(03-02)
105	الفرق مفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم التعلم التنظيمي	(04-02)
120 -117	نماذج المنظمة المتعلمة	(05-02)
148	مجتمع الدراسة	(01-03)
148	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمرفوضة والمقبولة للتحليل	(02-03)
151	توزيع الإجابات في فئات	(03-03)
155	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(04-03)
156	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية	(05-03)
158	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى موافقة	(06-03)
158	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة	(07-03)
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصري (المعارف والخبرات)	(08-03)
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصر (المهارات وتنميتها)	(09-03)
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال البشري بالتركيز على عنصري (معنويات العاملين، مشاركة العاملين بأرائهم وتشجيع الإبداع)	(10-03)

## فهرس الجداول والأشكال والملحق

163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصري (المعدات واستخدام التكنولوجيا)	(11-03)
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصر (أساليب وإجراءات العمل)	(12-03)
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال الهيكلي بالتركيز على عنصر (الهيكلة التنظيمي والقيم)	(13-03)
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم رأس المال العلاقات	(14-03)
168	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده الستة	(15-03)
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم التعلم التنظيمي	(16-03)
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم الرؤية المشتركة	(17-03)
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الداعمة للتعلم	(18-03)
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم تمكين العاملين	(19-03)
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم التعاون والتعلم الجماعي	(20-03)
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم نقل ومشاركة المعرفة	(21-03)
176	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample k.s)	(22-03)
177	يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة	(23-03)
178	مصنوفة الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة	(24-03)
179	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(25-03)

## فهرس الجداول والأشكال والملحق

180	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لرأس المال الفكري مع المنظمة المتعلمة	(26-03)
181	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	(27-03)
183	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(28-03)
183	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة كل على حدا مع المتغير التابع	(29-03)
184	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(30-03)
185	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(31-03)
186	ملخص اختبار T-test للفروق في تصوّرات أفراد العينة حول مفهوم المنظمة المتعلمة تُعزى إلى الجنس	(32-03)
187	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر السنّ على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة	(33-03)
187	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى التعليمي على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة	(34-03)
188	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مستوى التعليمي على مستوى إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة	(35-03)
188	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة	(36-03)
189	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على مستوى إدراك أفراد العينة لمفهوم المنظمة المتعلمة	(37-03)

### ثانياً: قائمة الأشكال

رقم الشّكل	العنوان	الصفحة
(01-01)	نماذج لمكوّنات رأس المال الفكري من وجهة نظر أهمّ رواده	42-40
(02-01)	تكاملية مكونات رأس المال الفكري	50
(03-01)	طرق قياس الأصول غير الملموسة	63
(04-01)	نموذج Skandia	67
(05-01)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	68
(01-02)	انتقال التعلّم من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي	98
(02-02)	نموذج Marsick و Watkins 1993	113

## فهرس الجداول والأشكال والملحق

114	نمذج 1999 Moilanen	(03-02)
117	نمذج 1996 Marquardt للمنظمة المتعلمة	(04-02)
152	نمذج الدراسة	(01-03)
181	ملاءمة خط الانحدار	(02-03)

### ثالثاً: قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
استبيان الدراسة	(01)
قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	(02)
مخرجات برنامج SPSS	(03)