



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
مدرسة الدكتوراه "تسيير الأفراد وحوكمة الشركات"  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: "تسيير الموارد البشرية"

## عنوان الأطروحة

الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة

دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

تحت إشراف

إعداد الطالب

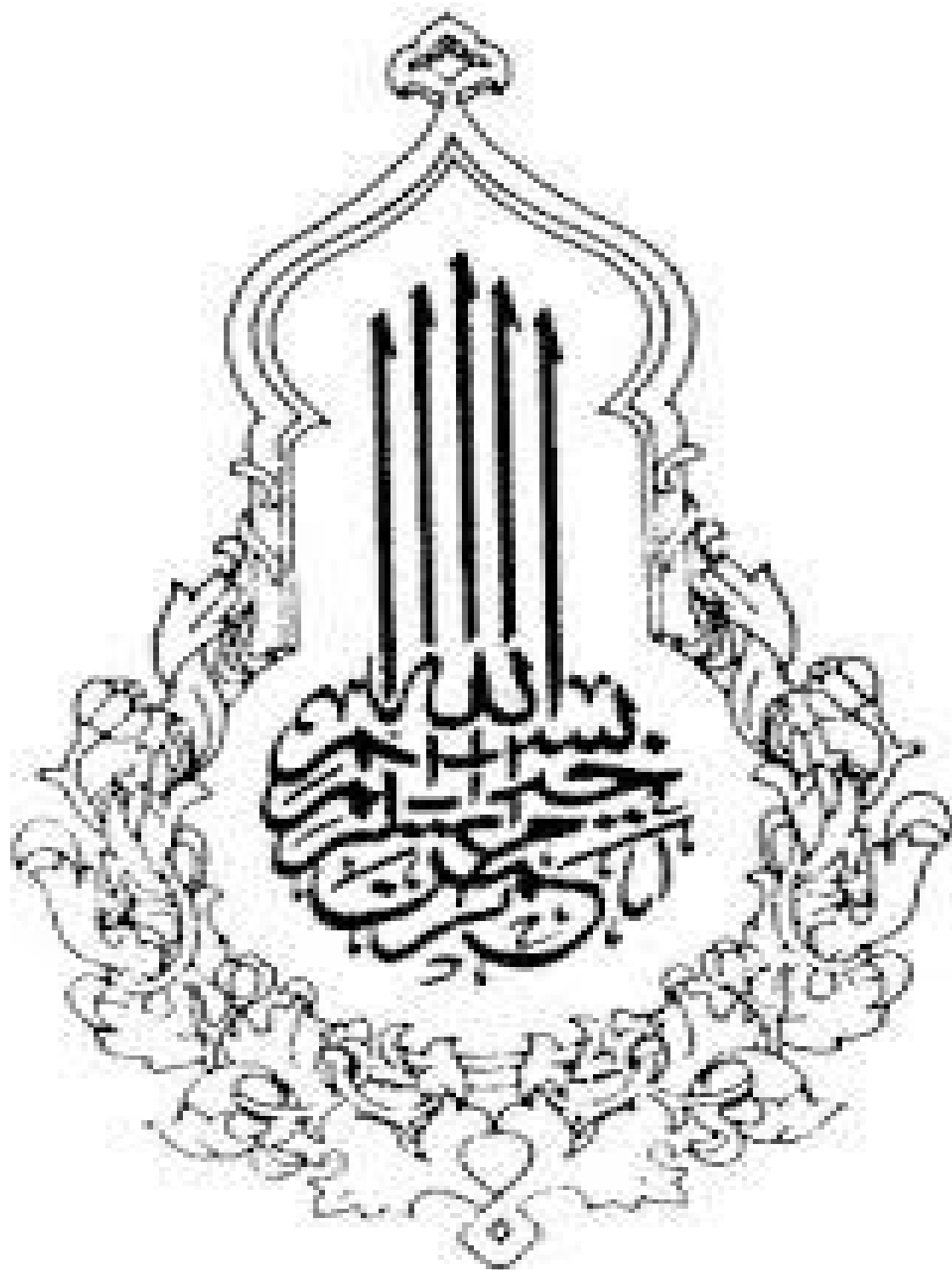
أ.د. كرزايي عبد اللطيف

دومو مصطفى

## أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تشوار خير الدين
مشرفا ومقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزايي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. طاوي مصطفى
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عمراني قمر عبد النور
ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر - أ-	د. سدي علي
ممتحنا	المركز الجامعي - عين تيموشنت	أستاذ محاضر - أ-	د. مزبان التاج

السنة الجامعية: 2015-2016



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَفَمَنْ يَعْلَمُ أَنَّمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ الْحَقُّ حَمَنٌ هُوَ أَعْمَىٰ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أَوْلُوا

الْأَلْبَابِ (19) الَّذِينَ يُؤْفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَلَا يَنْقُضُونَ الْمِيثَاقَ (20)﴾

سورة النجم، الآية 19-20

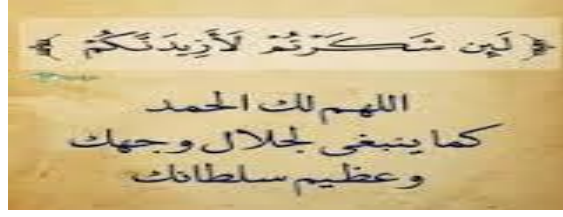
﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا (114)﴾

سورة طه، الآية 114

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

*« Innovations are created primarily by investment in intangibles. When such investments are commercially successful, and are protected by patents or first-mover advantages, they are transformed into tangible assets creating corporate value and growth »*

*Baruch Lev, Intellectual Capital guru in Intangibles (2001)*



## شكر وتقدير

✍️ الشكر الأول موصول لله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذه الأطروحة.

✍️ شكر خاص للأستاذ الدكتور كرزايي عبد اللطيف على توجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة.

✍️ الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

✍️ خالص الشكر لزملائي الأساتذة عبد الرزاق لقواق، موسى بن البار وعبد الحق العشعاشي على مساعداتهم الثمينة.

✍️ تحية تقدير واحتراف لمسؤولي وموظفي مؤسسات الاتصالات الاسلكية بالجزائر.

✍️ تحية عرفان لكل من ساهم في هذا البحث.





## هَدَايَا

✍ إلى من فقهنني سر الحياة؛ إلى من أرجو رضاه... إليك أبي

إجلالا وتقديرا.

✍ إلى هبة الرحمن؛ إلى أحق الناس بصحبتني...إليك أمي

حبا ووفاء.

✍ إلى زوجتي التي قاسمتني أعناء انجاز هذا العمل

احتراما وتكريما.

✍ إلى كل أفراد العائلة.... حفظهم الله

✍ إلى كل الأهل؛ الأصدقاء والزملاء.... رعاهم الله

✍ إلى كل من اتخذ درج العلم سبيلا

✍ إلى كل من صلى على رسول الله ﷺ



## مختصر المحتويات

I	شكر وتقدير:
II	الإهداء:
III	مختصر المحتويات:
VI	فهرس الجداول:
XI	فهرس الأشكال:
XIIV	قائمة المختصرات:
XIIIV	قائمة الملاحق:
أ-ض	مقدمة عامة:
16	الفصل الأول: اقتصاد المعرفة: مدخل للاستثمار في رأس المال الفكري:
17	تمهيد:
18	المبحث الأول: الإطار النظري لاقتصاد المعرفة:
18	المطلب الأول: نشأة اقتصاد المعرفة:
23	المطلب الثاني: عموميات حول المعرفة:
27	المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة: مفاهيم أساسية:
36	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:
36	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري ومفهومه:
46	المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأدوار رأس المال الفكري:
50	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري:
54	المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية لقياس رأس المال الفكري:
54	المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته:
55	المطلب الثاني: دوافع قياس رأس المال الفكري ومستوياته:
59	المطلب الثالث طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري:
70	خلاصة:
71	الفصل الثاني: المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي:
72	تمهيد:
73	المبحث الأول: نشأة المنظمات المتعلمة:
73	المطلب الأول: النظريات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:
80	المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:
84	المطلب الثالث: نشأة المنظمات المتعلمة:
87	المبحث الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي:

87	المطلب الأول: مستويات التعلم:.....
93	المطلب الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي:.....
97	المطلب الثالث: أنماط، محددات ومعوقات التعلم التنظيمي:.....
109	المبحث الثالث: مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها:.....
109	المطلب الأول: المنظمة المتعلمة وتمييزها عن التعلم التنظيمي:.....
111	المطلب الثاني: مبادئ بناء المنظمات المتعلمة:.....
123	المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتعلمة:.....
128	خلاصة:.....
129	الفصل الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة:.....
130	تمهيد:.....
131	المبحث الأول: استراتيجيات بناء وتطوير المنظمات المتعلمة في ظل الاستثمار في رأس المال الفكري:.....
131	المطلب الأول: بناء المنظمات المتعلمة:.....
145	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحسين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي:.....
157	المطلب الثالث: عمال المعرفة:.....
160	المبحث الثاني: تطوير الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أجل بناء المنظمة المتعلمة
160	المطلب الأول: إشكالية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة:.....
161	المطلب الثاني: طرق تنمية وصناعة رأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة وأساليب المحافظة عليه:.....
	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية والأصول المعرفية في خلق وتطوير رأس المال الفكري في ظل
165	اقتصاد المعرفة:.....
169	المبحث الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي:.....
169	المطلب الأول: رأس المال الفكري وخلق القيمة:.....
174	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية:.....
180	المطلب الثالث: رأس المال الفكري وتطوير المنتجات الجديدة في ظل المنظمة المتعلمة:.....
183	خلاصة:.....
184	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة:.....
185	تمهيد:.....
186	المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة:.....
186	المطلب الأول: عموميات حول الاستمولوجيا ونماذج البحث:.....
187	المطلب الثاني: أنواع نماذج البحث:.....
190	المطلب الثالث: تحديد المقاربة الاستمولوجية المتبعة في الدراسة الحالية:.....
191	المبحث الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:.....
191	المطلب الأول: لمحة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:.....

195	المطلب الثاني: واقع سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:.....
204	المطلب الثالث: نبذة عن متعاملي قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:.....
212	المبحث الثالث: تقنيات البحث المعتمدة ووصف خصائص العينة (التحليل الإحصائي):.....
212	المطلب الأول: تقنيات البحث ومجتمع الدراسة (أدوات جمع البيانات):.....
214	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة:.....
227	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للنتائج.....
234	خلاصة:.....
235	الفصل الخامس: التحليل الكمي للدراسة:.....
236	تمهيد:.....
237	المبحث الأول: تقديم نموذج الدراسة وتحليل المركبات الأساسية:.....
237	المطلب الأول: فرضيات ونموذج الدراسة:.....
239	المطلب الثاني: تحليل المركبات الأساسية (ACP) لمتغيرات الدراسة:.....
257	المطلب الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية:.....
263	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:.....
	المطلب الأول: لمحة حول مراحل اختبار الفرضيات وفقا لطريقة المعادلات الهيكلية وتحليل صدق
263	متغيرات النموذج:.....
272	المطلب الثاني: اختبار صحة النموذج الهيكلي: اختبار الفرضيات وفقا لمقاربة PLS-PM:.....
302	المطلب الثالث: قياس جودة التعديل لنموذج الدراسة:.....
304	المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:.....
304	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية:.....
	المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الدراسة: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد
308	المنظمة المتعلمة:.....
	المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثاني من الدراسة: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر
317	الأداء التنظيمي:.....
325	خلاصة:.....
326	خاتمة عامة:.....
334	قائمة المراجع:.....
356	فهرس المحتويات:.....
368	الملاحق:.....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين المعرفة والمعلومة (1)	25
2-1	الفرق بين المعلومة والمعرفة (2)	25
3-1	مقاربات اقتصاد المعرفة	33
4-1	المصطلحات المكونة لرأس المال الفكري	43
5-1	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	43
6-1	التعاريف المقدمة لمفهوم رأس المال الفكري	45-44
7-1	تصنيفات الباحثين لمكونات رأس المال الفكري	51
1-2	التحولات التنظيمية في منظمات القرن 21	83-82
2-2	التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات الحديثة	84
3-2	تعريف التعلم التنظيمي	94
4-2	مقارنة بين التعلم أحادي الحلقة و التعلم ثنائي الحلقة	101
5-2	محددات التعلم التنظيمي	106
6-2	شروط التعلم التنظيمي	107
7-2	تعريف المنظمة المتعلمة.	110-109
8-2	الثقافة المعززة للتعلم والثقافة الكابحة للتعلم.	113-112
1-3	عمليات إدارة المعرفة	146
2-3	المقارنة بين مجتمعات الممارسة ومختلف الأشكال التنظيمية	151
3-3	العلاقة بين نماذج رأس المال الفكري ونماذج التميز	179
1-4	نماذج البحث وفقا ل(Guba et Lincoln, 1994)	189
2-4	تطور العمالة ل L'ARPT خلال 2001-2014	194
3-4	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر ما بين 2000 و 2014	196
4-4	تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات اللاسلكية خلال فترة 1998-2004	198
5-4	تطور عدد المشتركين خلال سنة 2014	199
6-4	توزيع المشتركين بين شبكتي GSM و3G خلال سنة 2014	199
7-4	الحصص السوقية الإجمالية (GSM و3G) لمعاملى الهاتف المحمول بالجزائر	201
8-4	تطور رقم أعمال سوق الهاتف المحمول بالجزائر	202
9-4	مساهمة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر في الناتج الداخلى الخام ما	203

	بين 2003 و 2013	
203	توزيع حجم المبادلات الهاتفية	10-4
211	مساهمة Ooredoo الجزائر بالنسبة لمجمع Ooredoo خلال سنة 2014	11-4
211	تطور عدد موظفي Ooredoo الجزائر خلال 2010-2014	12-4
212	درجات مقياس ليكرت المعتمدة في الدراسة	13-4
223	محاوِر وعبارات الاستبيان	14-4
225	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Mobilis	15-4
225	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Djezzy	16-4
226	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Ooredoo	17-4
226	عينة الدراسة	18-4
227	معامل Alpha de Cronbach العام للدراسة	19-4
228	جنس المستجوبين	20-4
229	الفئات العمرية للمستجوبين	21-4
233-232	نتائج التحليل الإحصائي أحادي المتغير	22-4
233	درجات المتوسطات الحسابية المرجحة لقياس ليكرت الخماسي	23-4
238	وصف متغيرات الدراسة	1-5
241	مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير HC	2-5
242-241	تحليل الشيعوع للمتغير "HC"	3-5
242	التباين الكلي المفسر للمتغير "HC"	4-5
243	مصفوفة المركبات للمتغير "HC" بعد التدوير	5-5
244	المركبات الأساسية للمتغير "HC"	6-5
244	معامل Alpha de Cronbach للمتغير "HC"	7-5
244	مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير SC	8-5
245	تحليل الشيعوع للمتغير "SC"	9-5
245	التباين الكلي المفسر للمتغير "SC"	10-5
246	مصفوفة المركبات للمتغير "SC" بعد التدوير	11-5
247	المركبات الأساسية للمتغير "SC"	12-5
247	معامل Alpha de Cronbach للمتغير "SC"	13-5
247	مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير RC	14-5
248	تحليل الشيعوع للمتغير "RC"	15-5

248	التباين الكلي المفسر للمتغير "RC"	16-5
249	مصفوفة المركبات للمتغير "RC" بعد التدوير	17-5
249	المركبات الأساسية للمتغير "RC"	18-5
249	معامل Alpha de Cronbach للمتغير "RC"	19-5
250	مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير "LOD"	20-5
251-250	تحليل الشيوخ للمتغير "LOD"	21-5
252-251	التباين الكلي المفسر للمتغير "LOD"	22-5
253-252	مصفوفة المركبات بعد التدوير للمحور "LOD"	23-5
253	المركبات الأساسية للمحور "LOD"	24-5
253	معامل Alpha de Cronbach للمتغير "LOD"	25-5
254	مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن "OP"	26-5
254	تحليل الشيوخ للمتغير "OP"	27-5
255	التباين الكلي المفسر للمتغير "OP"	28-5
256	مصفوفة المركبات بعد التدوير للمتغير "OP"	29-5
256	المركبات الأساسية للمتغير "OP"	30-5
256	معامل Alpha de Cronbach للمتغير "OP"	31-5
257	مركبات وعبارات الدراسة بعد القيام بتحليل المركبات الأساسية	32-5
260	متغيرات وفرضيات الدراسة	33-5
264	خصائص تحليل النموذج بواسطة مقارنة PLS-PM	34-5
265	موصفات نموذج القياس	35-5
268-267	أحادية بعد ودرجة ثبات المتغيرات الكامنة للدراسة	36-5
269	تحليل الصدق الداخلي والخارجي	37-5
271-270	التحميل المتبادل (Cross-loadings) للمتغيرات المشاهدة	38-5
273	مواصفات النموذج الهيكلي	39-5
273	معامل التحديد للمتغير "IC"	40-5
274	المعاملات الهيكلية للمتغير "IC"	41-5
274	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "IC"	42-5
276	معامل التحديد للمتغير رأس المال البشري	43-5
276	المعاملات الهيكلية للمتغير رأس المال البشري	44-5
277	نسبة مساهمة المكونين "INN" و "REC" في $R^2$ للمتغير "HC"	45-5

278	معامل التحديد للمتغير رأس المال الهيكلي	46-5
278	المعاملات الهيكلية للمتغير رأس المال الهيكلي	47-5
279	نسبة مساهمة المكونين "R&D" و "PAT" في $R^2$ للمتغير "SC"	48-5
281	معامل التحديد للمتغير إدارة المعرفة	49-5
282	المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة المعرفة	50-5
282	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "KM"	51-5
284	معامل التحديد للمتغير التعلم التنظيمي	52-5
284	المعاملات الهيكلية للمتغير التعلم التنظيمي	53-5
285	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "OL"	54-5
286	معامل التحديد للمتغير "Cu,St"	55-5
286	المعاملات الهيكلية للمتغير "Cu,St"	56-5
287	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "Cu,St"	57-5
288	معامل التحديد للمتغير "HRP"	58-5
289	المعاملات الهيكلية للمتغير "HRP"	59-5
289	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "HRP"	60-5
290	نتائج فرضيات الجزء الأول من الدراسة	61-5
292	معامل التحديد للمتغير "OP"	62-5
292	المعاملات الهيكلية للمتغير "OP"	63-5
293	نسبة مساهمة "CA" و "CV" في $R^2$ للمتغير "OP"	64-5
295	معامل التحديد للمتغير "CA"	65-5
296	المعاملات الهيكلية للمتغير "CA"	66-5
296	نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في $R^2$ للمتغير "CA"	67-5
298	معامل التحديد للمتغير "VC"	68-5
298	المعاملات الهيكلية للمتغير "VC"	69-5
299	نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في $R^2$ للمتغير "VC"	70-5
300	نتائج فرضيات الجزء الثاني من الدراسة	71-5
303-302	التأثير المباشر وغير المباشر والكلّي للمتغيرات الكامنة	72-5
303	نوعية التعديل (GoF) لنموذج الدراسة	73-5
305	مساهمة INN و REC في تكوين رأس المال البشري	74-5
306	مساهمة R&D و PAT في تكوين رأس المال الهيكلي	75-5

308	مساهمة CA و VC في الأداء التنظيمي	76-5
309	مساهمة HC، SC و RC في تكوين رأس المال الفكري	77-5
310	نتائج اختبار الفرضية H1	78-5
312	نتائج اختبار الفرضية H2	79-5
313	نتائج اختبار الفرضية H3	80-5
315	نتائج اختبار الفرضية H4	81-5
318	نتائج اختبار الفرضية H5	82-5
320	نتائج اختبار الفرضية H6	83-5
324-323	نتائج اختبار الفرضيات وربطها بالدراسات السابقة	84-5

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور الدراسات المتعلقة بمكونات رأس المال الفكري	-ب-
02	نموذج الفرضيات	-ح-
03	النموذج الافتراضي للدراسة	-خ-
1-1	تطور أنواع الاقتصاديات الحاكمة للعالم	19
2-1	هرمية المعرفة	24
3-1	تمثيل للمعرفة الضمنية والصرحة	26
4-1	نظريات ومقاربات اقتصاد المعرفة	32
5-1	أنواع رؤوس الأموال	38
6-1	تطور الدراسات المتعلقة بمكونات رأس المال الفكري	41
7-1	أركان مفهوم رأس المال الفكري وفقا للباحث	46
8-1	مكونات رأس المال الفكري وفقا لشركة Skandia	50
9-1	مكونات رأس المال البشري	52
10-1	مكونات رأس المال التنظيمي	53
11-1	مكونات رأس المال العلائقي	53
12-1	تصنيف مستويات رأس المال الفكري وفقا ل Stewart	57
13-1	تصنيف Van Buren لمستويات قياس رأس المال الفكري	58
14-1	تصنيف Canibano لمستويات قياس رأس المال الفكري	59
15-1	طرق ونماذج تقييم رأس المال الفكري وفقا ل Sveiby	60
16-1	نموذج VAIC	62
17-1	نموذج ملاح رأس المال الفكري في Skandia	67
18-1	نموذج مراقب الأصول غير الملموسة ل Sveiby	68
1-2	تصنيفات الموارد	76
2-2	تطور المدارس الإدارية ومداخل التطوير التنظيمي	85
3-2	التدرج في التغير: التدريب-التعليم-التعلم	90
4-2	حلقة التعلم ل Fry و Kolb (1975)	91
5-2	منهجية التعلم الجماعي	93
6-2	نظرية التصرف	97

99	التعلم أحادي الحلقة	7-2
100	التعلم ثنائي الحلقة	8-2
102	التكامل بين التعلم أحادي وثنائي الحلقة	9-2
102	المستويات الثلاث للتعلم حسب Schon و Argyris	10-2
105	نموذج KOLB للتعلم التجريبي	11-2
105	التعلم المعرفي والتعلم السلوكي	12-2
117	خصائص نظام التسيير وقدرات المنظمة على التعلم التنظيمي	13-2
122	بطاقة الأداء المتوازن في إطار المنظمة المتعلمة	14-2
123	مبادئ المنظمات المتعلمة	15-2
125	خصائص المنظمة المتعلمة حسب Watkins و Marsick	16-2
127	خصائص المنظمة المتعلمة	17-2
145	استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة	1-3
147	عمليات إدارة المعرفة	2-3
149	نموذج SECI لخلق المعارف	3-3
150	بناء الذاكرة التنظيمية في إطار المنظمة المتعلمة	4-3
164	المراحل الرئيسية في تطور إدارة رأس المال الفكري	5-3
169	أنواع القيمة التنظيمية	6-3
171	نموذج تعظيم القيمة	7-3
172	عناصر خلق القيمة في إطار رأس المال الفكري	8-3
173	تطور الاستثمار في الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة	9-3
177	منهجية بناء الإستراتيجية التنافسية في إطار رأس المال الفكري	10-3
178	العلاقة ما بين الإستراتيجية التنافسية ورأس المال الفكري	11-3
195	تطور العمالة ل L'ARPT خلال 2001-2013	1-4
196	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والمحمول ومعدل اختراق السوق	2-4
197	تطور عدد المشتركين خلال 1999-2003	3-4
198	تطور الكثافة الهاتفية في الجزائر خلال الفترة 1998-2004	4-4
199	تطور عدد المشتركين وتوزيعهم بين شبكتي GSM و 3G خلال سنة 2014	5-4
200	تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف المحمول بالجزائر	6-4
200	توزيع المشتركين بين متعاملي الهاتف المحمول	7-4
201	الحصص السوقية الإجمالية (3G و GSM) لمتعاملي الهاتف المحمول بالجزائر	8-4

202	تطور رقم أعمال سوق الهاتف المحمول بالجزائر	9-4
203	توزيع حجم المبادلات الهاتفية	10-4
211	تطور عدد زبائن Ooredoo الجزائر من 2010 إلى 2014	11-4
215	نموذج الدراسة للباحثة صولج	12-4
216	نموذج الدراسة للباحثان الروسان والعجلوني	13-4
217	نموذج الدراسة للباحث الشمري	14-4
217	نموذج الدراسة للباحث أبولبدة	15-4
218	نموذج الدراسة للباحث Ling	16-4
219	نموذج الدراسة للباحثين Hsu et Fang	17-4
220	نموذج الدراسة للباحث Moeller	18-4
221	نموذج الدراسة للباحث Chan	19-4
222	العلاقة المتداخلة بين مفاهيم التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	20-4
222	نموذج King لبناء المنظمات المتعلمة	21-4
228	جنس المستجوبين	22-4
229	الفئات العمرية للمستجوبين	23-4
230	المستوى التعليمي للمستجوبين	24-4
231	أقدمية المستجوبين	25-4
231	التصنيف الوظيفي للمستجوبين	26-4
238	نموذج الدراسة الافتراضي	1-5
243	الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "HC"	2-5
246	الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "SC"	3-5
252	الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "LOD"	4-5
255	الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "OP"	5-5
261	نموذج الدراسة	6-5
262	نموذج الدراسة بواسطة برنامج XLSTAT (PLS-PM)	7-5
275	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "IC"	8-5
276	مكونات رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر	9-5
277	نسبة تأثير ومساهمة المكونين "INN" و "REC" في $R^2$ للمتغير "HC"	10-5
278	مكونات رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر	11-5

279	نسبة تأثير ومساهمة المكونين "R&D" و "PAT" في $R^2$ للمتغير "SC"	12-5
280	نموذج الجزء الأول من الدراسة: تأثير رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة	13-5
281	نموذج الدراسة للفرضية H1: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد إدارة المعرفة	14-5
283	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "KM"	15-5
283	نموذج الدراسة للفرضية H2: تأثير مكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي	16-5
285	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "OL"	17-5
286	نموذج الدراسة للفرضية H3: تأثير مكونات رأس المال الفكري على الثقافة التنظيمية التشاركية والهياكل التنظيمية	18-5
287	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "Cu,St"	19-5
288	نموذج الدراسة للفرضية H4: تأثير مكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية	20-5
290	نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في $R^2$ للمتغير "HRP"	21-5
291	نتائج نموذج الدراسة القياسي للجزء الأول	22-5
292	عناصر الأداء التنظيمي في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر	23-5
293	نسبة تأثير ومساهمة "CA" و "CV" في $R^2$ للمتغير "OP"	24-5
294	نموذج الجزء الثاني من الدراسة: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي	25-5
295	نموذج الدراسة للفرضية H5: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على تحسين الميزة التنافسية	26-5
297	نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في $R^2$ للمتغير "CA"	27-5
297	نموذج الدراسة للفرضية H6: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة	28-5
299	نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في $R^2$ للمتغير "VC"	29-5
300	نتائج نموذج الدراسة القياسي للجزء الثاني	30-5
301	النموذج العام للدراسة القياسية	31-5

## قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
ATM	اتصالات الجزائر موبيليس:Algerie Télécom Mobilis
ARPT	سلطة الضبط : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
ACP	طريقة تحليل المركبات الأساسية: Analyse en Composantes Principales
AFC	التحليل العاملي التوكيدي : Analyse Factorielle Confirmatoire
BSC	بطاقة الأداء المتوازن : Balanced Scorecard
CA	الميزة التنافسية: Compétitif Advantage
Cul, Str	الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية : Culture and Structure
HC	رأس المال البشري: Human Capital
HRP	ممارسات إدارة الموارد البشرية: Human Ressource Practicies
IC	رأس المال الفكري: Intellectual Capital
INN	الإبداع: Innovation
KM	إدارة المعرفة : Knowledge Management
LOD	أبعاد المنظمة المتعلمة : Learning Organization Dimensions
LV	المتغير الكامن: Latente Variable
SEM	طريقة المعادلات الهيكلية : Structural Equations Modeling
MV	المتغير المشاهد: Manifeste Variable
OL	التعلم التنظيمي: Organisational Learning
OP	الأداء التنظيمي: Oraganizational Performance
OTA	أوبتيموم تيليكوم الجزائر: Optumum Télécom Algerie
PAT	براءات الاختراع: Pattents
PLS-PM	المربعات الصغرى الجزئية- المعامل الهيكلية: Partial Least Squares- Path Modeling
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statistical Package for Social Sciences
RC	رأس المال العلائقي: Relational Capital
REC	استقطاب الخبرات : Recrutement
R&D	البحث والتطوير: Research and Development
SC	رأس المال الهيكلي: Structural Capital
VAIC	القيمة المضافة لمعامل رأس المال الفكري : Value Added Intellectual Coefficient
VC	خلق القيمة: Value Creation

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
369	الهيكمل التنظيبي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات	1
370	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
371	الاستبيان بالغة العربية	3
379	الاستبيان باللغة الفرنسية	4

# مقدمة عامة



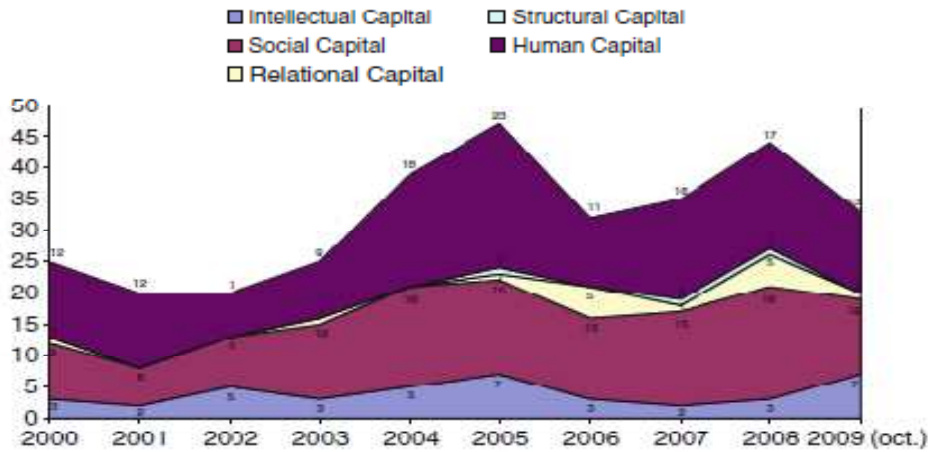
## توطئة

تعيش مختلف المنظمات اليوم في ظل تغير سريع الوتيرة، واقتصاد عالمي يستند في أساسه على التنافس القائم على التميز وتغيير في الأسبقيات الحاكمة للعالم الاقتصادي (الثروة، القوة والمعرفة)، فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات؛ وأصبح ينظر إليها على أنها الأساس في خلق كل ثروة وتوليد كل قوة، حيث تأكدت المنظمات من أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد، فتحول نشاط المنظمات من البحث عن الإنتاج الكمي إلى البحث عن خلق المعارف والاستغلال الأمثل لها. ومن هذا المنطلق؛ فقد أصبحت مشاركة جميع الأفراد في تكوين وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة، سمة التقدم الحقيقي والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

وبالرجوع إلى تطور البيئة الاقتصادية؛ فقد شهدت هذه الأخيرة تغيرا جذريا، فخلال السنوات الأخيرة؛ ظهر عامل مهم فرض نفسه على أنه العامل الرئيسي لتقدم اقتصاديات الدول: هذا العامل تمثل في الأصول غير الملموسة. ففي فترة ما يعرف بالثلاثينيات الذهبية "*Les trente glorieuses*" (والتي مثلت فترة ازدهار الاقتصاد العالمي في القرن الماضي، والتي بدأت بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945 وانتهت مع أول أزمة لانهبيار أسعار البترول في 1973)، فإن التطور الاقتصادي كان يتركز بشكل كبير على الموارد الأولية والمؤسسات التصنيعية وكذلك رأس المال المادي الذي تخصصه كل دولة في سبيل تكوين الثروة. هذا يبقى صحيحا ومنطقيا إلى حد بعيد، ولكن شيئا فشيئا -وخصوصا في العصر الحالي- تحول شكل الثروة من الملموس إلى المجرد، ومن المادي إلى اللامادي، فالقدرة على الإبداع وتطوير أفكار جديدة أصبحت المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية سواء بالنسبة للمنظمات أو الدول، وتكمن أهمية تركيز المنظمات استثماراتها في الموارد غير الملموسة (المتتمثلة خاصة في رأس المال البشري والفكري وسبل تطوير كفاءات الأفراد) بدلا من الاستثمار في الموارد الملموسة في القيمة المضافة التي تخلقها هذه الموارد والميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة من خلالها.

وفي ظل هذا الاقتصاد الجديد؛ ومع التطور الكبير الذي شهده ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال، برزت الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة ذات كفاءة عالية تواكب هذا التطور، والتي تعمل بشكل مستمر على تنمية قدراتها الإبداعية من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، وبالتالي فإن التحدي الأساسي الذي أصبح يواجه مسيري المنظمات ينحصر في جانبين: أولا؛ كيف يمكن لمسيري المنظمات ضمان ميزة تنافسية في ظل هذه المتغيرات؟، وثانيا؛ كيف باستطاعة هؤلاء المسيرين استغلال الفرص المتاحة لهم؟ وأكثر أهمية من ذلك؛ كيف يمكن لهم تعظيم القيمة والعائد من الفرص المتاحة لديهم؟. هذا ما يقودنا إلى ضرورة تسليط الضوء على مجموع الموارد غير الملموسة، التي أطلق عليها الباحثون مفهوم رأس المال الفكري.

ويقصد برأس المال الفكري أو المعرفي مجمل الموارد المعرفية التي يمتلكها أفراد المجتمع والتي تشمل المعارف والمهارات الذهنية والكفاءات الاجتماعية وفي مقدمتها المهارات المتعلقة بالتواصل وإقامة علاقات إيجابية مع الآخرين. ويستخدم هذا المفهوم للتعبير عن الموارد غير الملموسة أو الأصول المعرفية، وتم استخدام مصطلح "رأس المال" نظرا لجذوره الاقتصادية حيث تم التعبير عنه من طرف الاقتصادي *Galbraith* سنة 1969 على أنه مصدر لخلق القيمة وعلى أنه مجموعة من الأصول في نفس الوقت، وظهر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية الاستفادة من الابتكارات والمبدعين المتواجدين في المنظمات، حيث بدأ الاهتمام بهذا الموضوع عندما قدّم مدير شركة *Ralph Stayer* شركة «Johnsonville Foods» عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال -تمثلاً في النقد والموجودات الثابتة- هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المنظمات" (المفرجي وصالح، 2003، ص. 10). وعلى هذا الأساس؛ فقد لقي هذا المفهوم صدى واسعاً لدى المسيرين والمهتمين بدراسة التوجهات الحديثة في علوم الإدارة، وفي هذا الصدد فإن الشكل الموالي يوضح مدى الاهتمام الذي حظي به هذا المفهوم من قبل الباحثين.



الشكل رقم 01: تطور الدراسات المتعلقة بمكونات رأس المال الفكري

المصدر: (Martin-de-Castro et al, 2011, p. 649-650)

وفي نفس السياق، فقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة من أجل ضمان تقدم المنظمات واستمراريتها، إذ أنه يساهم بشكل حاسم في التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال، ما يساعد على خلق فرص لتحسين الميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم، الأمر الذي أدى إلى تغيير في المبادئ الأساسية لإدارة المنظمات في ظل مبادئ الإدارة الكلاسيكية، حيث أصبح التعلم التنظيمي تحدياً مفروضاً تمارسه المنظمات المعاصرة لمواجهة الضغوط

المفروضة عليها من بيئتها الخارجية والتي تتسم بكونها سريعة التغير في ظل المتغيرات التي فرضتها العولمة واقتصاد المعرفة، فالمنظمات التي لا تستفيد من التغيرات التنظيمية بصورة مثالية تجد نفسها في تراجع مستمر مقارنة بمنافسها، ومن هذا المنطلق؛ فإن تبني مفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يعتبر السبيل الأنجع للمنظمات من أجل ضمان مكانتها وتحسين المستمر لأدائها التنظيمي، وتعتبر فكرة المنظمة المتعلمة مألوفة إلى حد بعيد حيث أن هذا المصطلح لقي صدى واسعا لدى المهتمين بالإدارة، وكذلك فقد عكفت بعض منظمات الأعمال الرائدة في دراسة هذا المفهوم؛ ومن تم تجسيده عمليا على غرار شركتي *Honda* و *Toyota* وشركة *British Petroleum* وكذلك *General Electrics*، حيث أن هذه المنظمات اعتمدت على التعلم التنظيمي كأسلوب فعال لمواجهة التغيرات المحيطة، ولهذا فإنه من الواضح أن نموذج المنظمة المتعلمة قد وفر فرصة للمنظمات سابقة الذكر وغيرها ليس فقط ميزة تنافسية دائمة فحسب، وإنما مكّنها أيضا من الحفاظ على ريادتها ومكانتها في ظل محيط سريع التغير.

وظهرت فكرة المنظمات المتعلمة منذ سبعينيات القرن الماضي حيث اشتقت من أعمال الباحثين *D.Schön* و *C.Argyris* في 1978 حول التعلم التنظيمي، إلا أنّ الظهور الفعلي لمصطلح المنظمات المتعلمة يرجع إلى الباحث الأمريكي *P.Senge* في 1990، والذي أبرز مسؤولية المنظمة في التكيف مع العالم المعاصر المليء بالتغيرات والاضطراب، وأن تحقيق هذه المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، خاصة أن بناء أي منظمة مستقرة تسعى إلى التنافس وتتطلع إلى التميز والتفوق لا يمكن حدوثه دون وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تستند على توظيف المعرفة الإدارية المتجددة.

وبالمقابل، فإن مفهوم الأداء التنظيمي عرف تحولا في نظرة المسيرين إليه، حيث شهد هذا المصطلح تطورا ملحوظا منذ استعمالاته الأولى في مجال الإدارة إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت بيئة الأعمال، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للأداء في تعظيم العائد المادي، غير أنه مع مرور الزمن؛ عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء، تم الانتقال بالأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، ومن ثم فإن أداء المؤسسة لم يعد يقتصر فقط على الجانب المالي و فقط؛ بل تعدى ذلك ليشمل الأداء عدة أبعاد كالبعد الاجتماعي والبيئي، ويمكن تعريف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى ذلك؛ فإن الأداء يعكس مدى قدرة المنظمة على تفعيل الموارد المخصصة بما يسمح بالحصول على النتائج الموافقة للأهداف المرسومة.

ومن كل ما ذكر أعلاه؛ يظهر جليا أن الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال في العصر الحالي يتمثل في ضمان استمراريته وضمان ميزة تنافسية دائمة، هذا ما يتجسد في تحسين أدائها التنظيمي. لكن وبفعل

التغيرات المستمرة التي يشهدها المحيط التنظيمي؛ فليس باستطاعة هذه المنظمات تحقيق هذا الهدف في ظل الظروف الراهنة، لذلك كان لزاما عليها التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة باعتباره من بين النماذج الأكثر حداثة في مجال الإدارة، ذلك لما يوفره من فرص للتعلم المستمر وبالتالي سرعة التكيف مع هذه المتغيرات. وفي ظل اقتصاد المعرفة؛ فإن رأس المال الفكري يعتبر المصدر الأساسي لضمان تبني المنظمات لنموذج المنظمة المتعلمة وذلك كونه يوفر المتطلبات الأساسية لهذا التحول من معارف ومهارات إضافة إلى الهياكل التنظيمية الملائمة ومختلف العلاقات الاجتماعية، فهذه العناصر مجتمعة تعتبر وقود التحول نحو نموذج المنظمات المتعلمة ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي، وبهذا تتشكل الأضلاع الثلاث للدراسة: رأس المال الفكري، المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي.

### إشكالية الدراسة:

في ظل محيط معقد متميز بالتغير الدائم، فانه أصبح لزاما على المسيرين أن يدركوا أنه لا مكان للطرق القديمة للتسيير، حيث أننا نعيش في عصر التحول الاجتماعي والتنظيمي يجب إعطاء أهمية قصوى لكل من رأس المال الفكري ومنشئي المعرفة، وبمعنى آخر من لهم المقدرة الفكرية على خلق قيمة مضافة للمنظمة، وذلك لأن معظم النظريات الحديثة للتسيير تتفق فيما بينها على أن الكفاءات والموارد غير الملموسة للمنظمة تعتبر عاملا محددًا للميزة التنافسية الدائمة داخل المنظمات. ومن هذا المنطلق؛ فإن أعمال الباحثين في علوم التسيير انصبّت حول إيجاد نموذج للمنظمات يتميز بالاستقرار من أجل ضمان بنية تنظيمية فتيّة، والتي تمثل نموذجا لمنظمة الغد وتضمن للمؤسسة بقاءها لأطول فترة ممكنة في السوق، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة "Organisation Apprenante" أو المنظمة الذكية "Organisation Intelligente"، أو المنظمة المنشئة للمعارف "Organisation Créatrice Du Savoir"، والتي تعتبر النتيجة المنطقية والحتمية للتطورات والضغوطات المفروضة من طرف المنافسة الداخلية والخارجية.

وباعتبار أن مفهوم رأس المال الفكري اكتسب أهمية بالغة خلال العقدين الأخيرين، فإن العديد من المنظمات ركزت عليه باعتباره يتمثل في مجموع الأصول غير الملموسة للمنظمات، ومن ثم فإن العديد من الباحثين في هذا المجال اعتبروا أن رأس المال الفكري يعتبر أهم مصدر لخلق القيمة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة (Bontis, 1996; 1998, 2001; Edvinsson et Malone, 1997; Roos et al., 1998; Stewart, 1997; Sveiby, 1997) لذلك فقد أصبح لزاما على المنظمات إعطاء الأهمية اللازمة لهذا المفهوم باعتباره يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائها التنظيمي.

وعلى غرار كافة المؤسسات؛ فقد تزايدت حدة المنافسة في قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر خلال السنوات القليلة الماضية سواء تمثل ذلك في المؤسسات الوطنية متمثلة في شركة MOBILS التابعة لمجمع اتصالات الجزائر، أو تلك المؤسسات الأجنبية التي دخلت إلى السوق الاتصالات الجزائرية نتيجة تحرير هذه السوق وفتحها على المتعاملين الأجانب متمثلة في شركتي DJEZZY (وهي مؤسسة ذات ملكية مختلطة بين الحكومة الجزائرية ومجمع VimpelCom الروسي) وكذلك شركة OOREDOO التابعة لمجمع OOREDOO القطري؛ وهذا ما تطلب من المؤسسات سابقة الذكر ضرورة الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الأساسي الإنسان، لذلك فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يعد أحد أهم أوجه الاستثمار خصوصا في ظل تحديات اقتصاد المعرفة الذي يتسم بتبني معظم المؤسسات الرائدة لنموذج المنظمات المتعلمة باعتباره النموذج الأكثر اكتمالا وتماشيا مع تطور بيئة العمل التكنولوجية وخلق ميزة تنافسية، ومن الملاحظ أن هذه المؤسسات تسعى دائما لاستقطاب الكفاءات البشرية التي تضمن لها سلاسة وسرعة التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة وهذا ما يضمن لها بالتالي تحسين أدائها التنظيمي على المدى البعيد وهذا هو الهدف الأساسي الذي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، وبالتالي فإن إشكالية البحث تمحورت في الإجابة عن التساؤل التالي:

إلى أي مدى يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر؟

وتنبثق عن الإشكالية الأساسية للبحث، عدة تساؤلات فرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. هل تولي المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر أهمية بالغة برأس مالها الفكري؟
2. ما مدى تبني هذه المؤسسات لمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي؟
3. هل تعتمد المؤسسات محل الدراسة على أصولها غير الملموسة في سبيل تحولها نحو نموذج المنظمة المتعلمة؟
4. ما مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة البحث؟

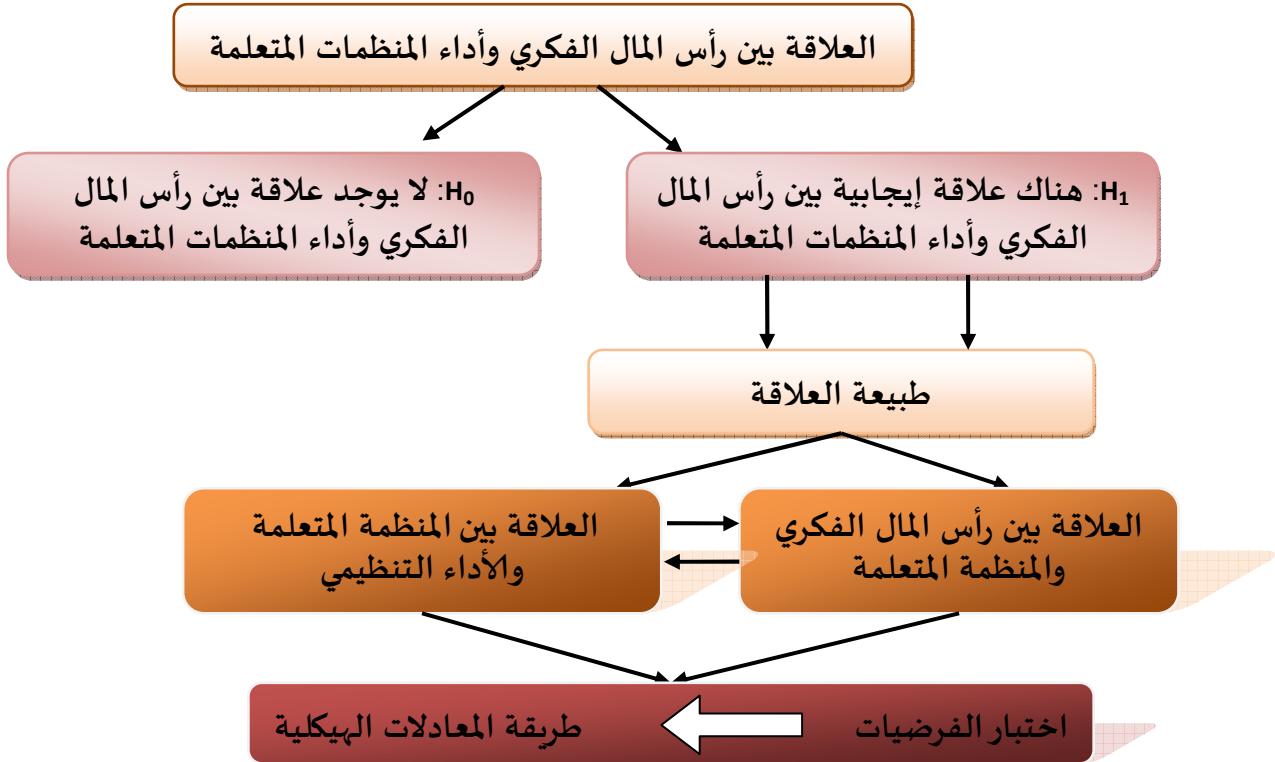
### فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية الأساسية التالية:  
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمات المتعلمة ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر  
ومن أجل التوسع أكثر في موضوع الدراسة، تم تحديد الفرضيتين الفرعيتين التاليتين وفقا لجزئي الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على تطوير المنظمات المتعلمة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمات المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي.

وعليه يمكن صياغة نموذج الفرضيات وفقاً للشكل التالي:

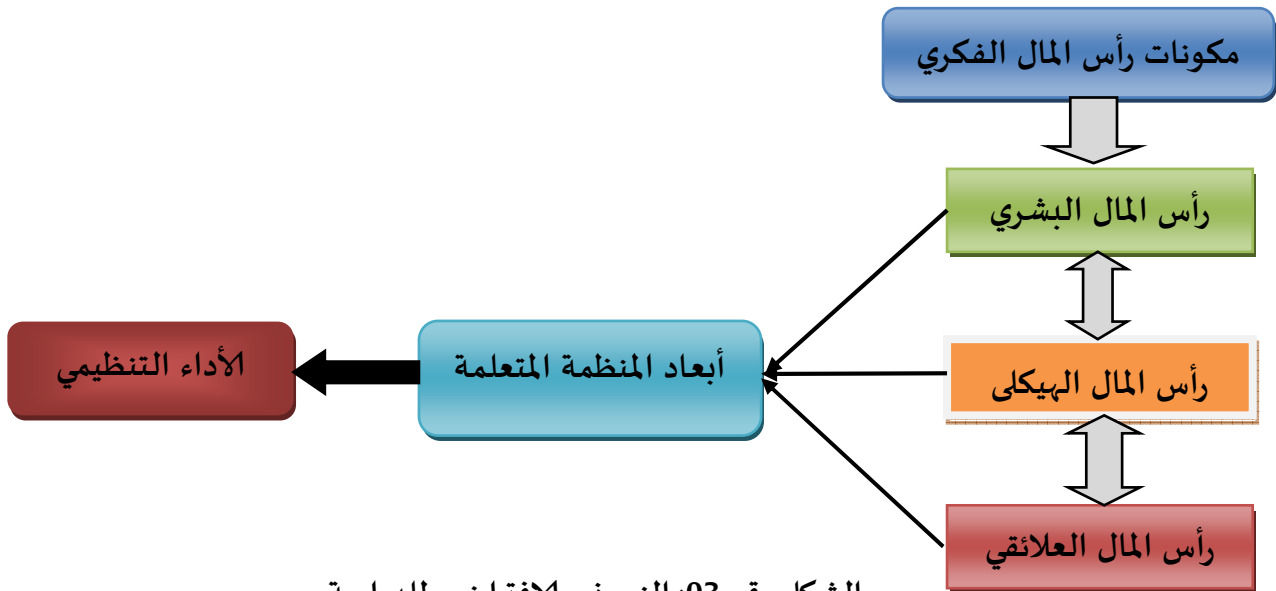


الشكل رقم 02: نموذج الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحث

### نموذج الدراسة:

من أجل توضيح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة؛ تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل أدناه، وقد تم الاعتماد في بناء هذا للنموذج على أساس افتراض وجود ثلاث مكونات أساسية لرأس المال الفكري التي أجمع عليها الباحثون في هذا المجال (Edvinsson, Sveiby, Stewart) وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، وهذا المتغير يمثل المتغير المستقل للدراسة، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء التنظيمي، في حين يمثل متغير المنظمة المتعلمة المتغير الوسيط للدراسة، وذلك وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم 03: النموذج الافتراضي للدراسة  
المصدر: من إعداد الباحث

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة، فارتأينا تقديم تعريف لهذين المصطلحين، وفي يلي تعاريفنا المقدمة لأهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة:

✚ **اقتصاد المعرفة:** "نموذج اقتصادي حديث فرضته التحولات الجذرية التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي أدت إلى التحول من إنتاج السلع إلى إنتاج المعارف التي أصبحت المحرك الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول، حيث أنه يهدف إلى استغلال الأصول غير الملموسة والقدرات الفكرية للأفراد من أجل إنشاء قيمة مضافة تكون المعرفة مصدرها الرئيسي".

✚ **رأس المال الفكري:** "هو مجموع الموارد غير الملموسة والمتمثلة أساساً في المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمة وتعمل على تنميتها في إطار تنظيمي مناسب يسمح بتعزيز قدرات الأفراد على تطويرها من خلال التعلم المستمر والتي من خلال تسييرها الأمثل تستطيع المنظمة مواجهة التحديات المحيطة بها وتكسيبها ميزة تنافسية دائمة".

✚ **التعلم التنظيمي:** "نشاط مستمر تستهدف من خلاله المنظمة تطوير كفاءات أفرادها وزيادة قدرتها على التكيف ومواجهة تغيرات البيئة المحيطة بها عن طريق تشجيع أفرادها على تشارك معارفهم وخبراتهم بشكل جماعي في إطار تنظيمي قائم على الرؤى المشتركة، ما يعني أن نشاط التعلم يصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية".

✚ المنظمة المتعلمة: "هي نموذج تنظيمي معاصر حل محل الأشكال التقليدية للمنظمات والتي تتسم بالجمود في مواجهة التغيرات، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف المستمر مع التغيرات المحيطة بها، ويكون ذلك أساساً من خلال اعتبار كافة الوضعيات والمشاكل التي تواجهها على أنها فرص للتعلم المستمر، وهذا ما يجعل من التعلم مكوناً أساسياً في ثقافتها وقيمها التنظيمية".

✚ الأداء التنظيمي: "يقصد به مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها والمتمثلة أساساً في خلق القيمة المضافة وبناء ميزة تنافسية دائمة".

### الدراسات السابقة:

من أجل إعداد نموذج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين مفهومي الاستثمار في رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة، وقد تعددت هذه الدراسات بين الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغات الأجنبية، وفيما يلي أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها من أجل تصميم نموذج وأداة الدراسة الحالية:

### ❖ الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة "صولح سماح" (2013)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة بسكرة، تحت عنوان: "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر". ومن خلال دراستها؛ فقد حاولت الباحثة معالجة إشكالية الدور الذي يلعبه التسيير الفعال للرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أين استهدفت الباحثة مراكز البحث العلمي في الجزائر كمجتمع للدراسة الميدانية. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيان موجه للباحثين على مستوى مراكز البحث العلمي في الجزائر البالغ عددها 10 مراكز بحث، وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير المعارف، تسيير الكفاءات) وتحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)، بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون تعظيم الاستفادة من الرأسمال البشري نظراً لغياب الدعم الكافي من طرف إدارات هذه المراكز من أجل رفع مستويات الإبداع لدى أفرادها، ومن جملة مقترحات الدراسة التي قدمتها الباحثة هو ضرورة تدعيم أنظمة المكافآت وتوفير فرص أكبر للتكوين، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتميز في الأداء.

2- دراسة محمد علي الروسان و محمود محمد العجلوني، (2010)، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، والموسوم بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية-دراسة ميدانية"، حيث حاول الباحثان معالجة إشكالية الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية

لموضوع رأس المال الفكري وذلك من خلال عمليات (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة، والاهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، حيث اختيرت ثمان مصارف أردنية كعينة للبحث، أين تم توزيع استبيان على رؤساء أقسامها، وقد خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

3- دراسة الباحث ناصر ساجد الناصر الشمري، (2013)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، تحت عنوان: "أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، حيث حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: هل يوجد أثر لرأس المال الفكري في أداء شركات الاتصالات في دولة الكويت في ظل عوامل البيئة الخارجية للأعمال؟، ومن أجل جمع البيانات؛ تم تطوير استبيان وتوزيعه على موظفي شركات الاتصالات الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، حيث أن التأثير الأول كان لمكون رأس مال العلاقات ويليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري الثلاث من أجل تحسين أداء هذه الشركات.

### ❖ الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Ling, 2011)، مقال موسوم بعنوان «The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator»، حيث تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في دراسة الأداء التنظيمي من منظور رأس المال الفكري، حيث تم استهداف 146 مؤسسة من جملة 1000 مؤسسة تاوانية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، كما أكدت النتائج على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الربط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث أثبتت الدراسة أن نجاح المؤسسة في التوفيق بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة من شأنه تحسين الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

2- دراسة (Hsu et Fang, 2009)، مقال بعنوان: «Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability» حيث اعتبر الباحثان أن الدراسات في هذا المجال بالرغم من تعددها إلا أنها أهملت الدور الوسيط

والمعدل الذي يلعبه التعلم التنظيمي بين رأس المال الفكري وعملية تطوير المنتجات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المقابلة والاستبيان من أجل دراسة هذه العلاقة حيث شملت الدراسة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بتايوان، وتم معالجة البيانات وفقا لطريقة المعادلات الهيكلية (طريقة PLS: Partial Least Squares) حيث أظهرت النتائج أنه هناك تأثير فعلي لمكونات رأس المال الفكري على أداء المنتجات الجديدة.

3- دراسة (2011) Marwan Al-Nsour و Ghazi Al-Weshah، مقال بعنوان: «Learning Organization and Intellectual Capital: An Empirical Study of Jordanian Banks» حيث تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد -وبصفة عملية- طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري في المؤسسات البنكية بالأردن، حيث اعتمد الباحثان على الاستبيان الموزع على مسيري هذه البنوك، وبعد معالجة البيانات توصل الباحثان إلى أن المنظمة المتعلمة لها أثر إيجابي في تعزيز مكونات رأس المال الفكري وخلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسات البنكية في ظل الاقتصاد المعرفي.

4- دراسة (2009) Moeller Klaus، مقال موسوم بعنوان: «Intangible and financial performance: causes and effects» حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والأداء المالي، وقد ركزت الدراسة بشكل كبير على مكونات الأصول غير الملموسة والمتمثلة وفقا للباحث في: الثقة، الاتصال الاستراتيجي والمشاركة، ومن تم دراسة أثرها على الأداء المالي للمؤسسات، وقد اعتمد الباحث على طريقة المعادلات الهيكلية من أجل قياس هذا الأثر معتمدا في ذلك على استبيان وزع على 100 مؤسسة ألمانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والأداء المالي للمؤسسات. تجدر الإشارة إلى أنه سيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذه الدراسات وغيرها في الفصل المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة.

### مساهمة الدراسة: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من أن الدراسات السابقة الذكر أجمعت فيما بينها على وجود تأثير إيجابي لمكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بغض النظر عن القطاع المستهدف أو الدولة التي أجريت فيها الدراسة، وعليه فإن هذه الدراسة لن تخرج عن الإطار العام لهذه الإشكالية، لكن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو أنها أدرجت مفهوم المنظمة المتعلمة كعامل أساسي ومحفز تتبناه المنظمات التي وجهت استثماراتها نحو رأس مالها الفكري في سبيل تحسين أدائها، وفيما يلي أهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية:

➤ على الصعيد النظري: تتميز الدراسة الحالية بكونها سلطت الضوء على جملة من المفاهيم التي لازالت حديثة العهد في الدراسات العربية.

➤ على الصعيد المنهجي: اعتمدت هذه الدراسة على طريقة المعادلات الهيكلية استنادا لمقاربة طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-PM) وهي طريقة جد فعالة في دراسة العلاقات المتشعبة بين متغيرات الدراسة.

➤ على الصعيد الميداني: استهدفت هذه الدراسة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، حيث " أنه - حسب علم الباحث- هناك دراسات قليلة غطت هذا القطاع بشكل كلي، وتبرز أهمية هذا القطاع في كونه الأكثر تماشيا مع موضوع الدراسة.

➤ على الصعيد العملي (التطبيقي): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج للمنظمات المتعلمة قائم على الاستثمار في رأس المال الفكري وهو ما يسمح للمنظمات بتحسين أدائها، وعليه يمكن للمؤسسات الجزائرية وخصوصا مؤسسات الاتصالات اللاسلكية (باعتبارها مثلت حقل الدراسة) الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها.

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر المذكورة سابقا (النقاط المميزة للدراسة عن غيرها). بالإضافة إلى ذلك؛ فإن موضوع رأس المال الفكري يكتسب أهمية بالغة في مجال علوم التسيير، فالباحث يعتبر أن هذا الموضوع على قدر عال من الأهمية نظرا للدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات في ظل تنامي رغبة معظم منظمات الأعمال في التوجه نحو نموذج المنظمات المتعلمة باعتباره الأكثر تماشيا ومتغيرات البيئة التي تنشط فيها هذه المنظمات، وهو ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الجزائرية عموما ومؤسسات الاتصالات اللاسلكية خصوصا باعتبارها كانت مجالاً للدراسة الميدانية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ تسليط الضوء على مفهومي رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة باعتبارهما من أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المنظمات؛

✓ إبراز المساهمة الفعالة التي يلعبها رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي وذلك في ظل تبني المنظمات الرائدة لنموذج المنظمة المتعلمة؛

✓ تقديم نموذج لتحسين للأداء التنظيمي قائم على الاستثمار في رأس المال الفكري في إطار المنظمات المتعلمة ومحاولة إسقاطه على مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر بغية استفادة هذه الأخيرة منه في سبيل تحسين أدائها؛

✓ محاولة الوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل مسيري المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الاتصالات اللاسلكية على وجه الخصوص وأخذها بعين الاعتبار من أجل تنمية رأس مالها الفكري وتحسين أدائها التنظيمي.

### دواعي اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع دراسي من دوافع تثير رغبة الباحث، وباعتبار أن موضوع رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة يدخل ضمن أهم التوجهات الحديثة في علوم التسيير، وفي ظل المفاهيم الحديثة التي تطرق لها الموضوع؛ فقد كانت هناك عدة دوافع موضوعية وذاتية للخوض في هذا المجال من البحث. فبالنسبة للدوافع الموضوعية؛ فترجع بالأساس لحدثة الموضوع والذي يحتوي في مجمله على أهم جميع تقنيات التسيير الحديثة (كنموذج المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة)، إضافة إلى قلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا النوع من الدراسات خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية ومن ثم الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية. أما فيما يخص الدوافع الذاتية فتتمثل في الميول الشخصي للموضوع باعتباره يرتكز على العنصر الأساسي في تكوين المنظمات وهو العنصر البشري كما أنه يبحث في موضوع غاية في الأهمية ألا وهو التعلم بكل أشكاله.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة مدى تأثير رأس المال الفكري على أداء المنظمات المتعلمة فمن الضروري للباحث تقديم الإطار النظري والمنهجي للموضوع؛ فمن الجانب النظري؛ فإن الموضوع يصنف ضمن نظريتي رأس المال البشري "*Théorie du Capital Humain*" باعتباره قوة بشرية والتي يمكن استغلالها من أجل الاستخدام الأفضل لمجمل الموارد الاقتصادية، كما اعتبر Shultz أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الاستثمار الذي يحقق تسارعا في معدلات النمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي، وكذلك فإن هذا الموضوع يدخل ضمن المقاربة المبنية على الموارد (*Resource Based-View ou RBV*) التي تعتبر المنظمة بأنها مجموعة من الموارد والكفاءات والقدرات وأن مهمة المنظمة تتمثل أساسا في إنشاء وتنظيم مواردها (الملموسة وغير الملموسة) والتي تساهم في بناء ميزة تنافسية دائمة، كما أن الدراسة الحالية تصنف ضمن الدراسات التي تفسّر في إطار النظرية التطورية (*La théorie Evolutionniste*) التي ترى بأن المنظمة هي

مجموع الكفاءات التكنولوجية المتميزة والأصول المكملة، ومجموع الروتينات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية لمؤسسة بالنسبة لأخرى في ميدان معين".

أما بالنسبة للمكانة الاستمولوجية للبحث، وبالرجوع لموضوع الدراسة: "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة"، وكما سيتم التطرق بشيء من التفصيل لاستمولوجيا البحث في علوم التسيير (في الفصل الرابع المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة)، فإن هذا النوع من الدراسات يجمع بين النماذج التالية: من جهة هو يجمع بين النوعين الإيجابي وفوق الإيجابي (*Positiviste et Poste-Positiviste*) باعتبار أنهما يعتمدان على الأدوات الكمية من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، كما يستوجب أن يكون الباحث واقعياً وموضوعياً في دراسته للظاهرة، ولكن بصفة دقيقة فإن البحث يندرج في إطار النموذج فوق الإيجابي (*Poste-Positiviste*) بحكم أن الباحث بإمكانه إبداء رأيه حول موضوع الدراسة بالاعتماد على أساليب الكمية والإحصائية والتوصل لأهم النتائج حول موضوع البحث وبالتالي تقديم بعض الاستنتاجات، أيضاً، ومن جهة أخرى؛ يمكن اعتبار أن الدراسة الحالية تخضع في جزء منها إلى نموذج النظرية النقدية (*La théorie critique*) أين يكون الباحث ذاتياً في بعض جوانب الدراسة -بحكم دراستنا السابقة حول موضوع المنظمة المتعلمة ومعرفتنا المسبقة حول متطلبات تطبيق هذا النموذج في المؤسسات- فتفسير النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث مرتبط بمعرفة الباحث وهو ما يؤثر على تفسير النتائج.

ومن الناحية المنهجية؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر تناسبا وطبيعة البحث، حيث تمت الاستعانة بالأسلوب المسحي مجسداً في الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب السببي المقارن الذي يهدف إلى دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، كما أن الدراسة اعتمدت في جانب منها على الأسلوب التتبعي من أجل دراسة تطور سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.

### مجتمع الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

بالنسبة لمجتمع الدراسة، وبغية الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية سابقة الذكر، تم استهداف قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، باعتبار أن هذا الأخير يشهد تطورات سريعة ما يحتم على المؤسسات التي تشكل هذا القطاع (*Ooredoo و Mobilis, Djezzy*) ضرورة مسايرة هذه التغيرات وهذا ما يتماشى مع تطلعات الدراسة. أما بالنسبة لأدوات التحليل الإحصائي؛ فقد تم تطوير استبيان يقوم على أساس العناصر الأساسية للبحث، ومن أجل تحليل البيانات تم الاعتماد على طريقة تحليل المركبات الأساسية (*L'analyse en composantes principales*) من أجل تصفية نموذج البحث، وكذلك

طريقة المعادلات الهيكلية (MES: Méthode des Equations Structurelles) من أجل اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد في ذلك على برنامج SPSS (v.22) وكذلك برنامج PLS-PM التابع لحزمة XI-Stat

### حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة التطبيقية في ما يلي:

✚ **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في بداية شهر ماي 2015 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر

من نفس السنة، أما بالنسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية فقد استمرت إلى غاية 07 أفريل 2016 ؛

✚ **الحدود المكانية:** تمت زيارة المقرات العامة لشركات الاتصالات المحمولة والواقع مقرها بالجزائر

العاصمة، كما تمت زيارة المديرية الجهوية لمنطقة الغرب الخاصة بهذه الشركات والتي تقع مقراتها على

مستوى ولاية وهران، ومن أجل توسيع عينة الدراسة قمنا بالاتصال ببعض المقرات الولائية لهذه

الاتصالات أين تمت زيارة مقرات هذه المؤسسات على مستوى ولايتي تلمسان والمسيلة (بحكم التواجد

المستمر للباحث في هاتين الولايتين)؛

✚ **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة الموظفين التابعين لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية، وقد ارتكزت

عينة الدراسة على العمال التابعين للمديرية العامة، وبدرجات أقل نوعا ما الموظفين التابعين للمديرية

الجهوية، وذلك نظرا لتركيز الإدارة العليا لهذه المؤسسات على تطوير كفاءاتها داخل هذه المديرية نظرا

للدور الكبير التي تلعبه هذه في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات العامة لهذه المؤسسات دون إغفال الاهتمام

الذي توليه هذه المؤسسات عموما إلى جميع موظفيها من خلال تطوير نماذج التكوين لديها؛

✚ **الحدود الموضوعية:** يتمثل الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة الميدانية في إسقاط المفاهيم التي

تم التطرق إليها في الجانب النظري على أرض الواقع، ومن تم معرفة مدى استعداد مؤسسات الاتصالات

اللاسلكية بالجزائر لتبني نموذج المنظمات المتعلمة من خلال تركيز استثماراتها على رأس مالها الفكري وهو

ما يمكنها من تحسين أداءها التنظيمي؛

### خطة البحث:

بغية التفصيل أكثر في الموضوع، تم تجزئة الدراسة إلى خمس فصول موزعة على جزأين: الجزء الأول

نظري ويشمل ثلاثة فصول، أما الجزء الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي ويحتوي على فصلين:

المقدمة العامة

الفصل الأول:  
اقتصاد المعرفة: مدخل للاستثمار في رأس المال الفكري

الفصل الثاني:  
المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

الفصل الثالث:  
الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل أداء لتطوير المنظمات المتعلمة

الفصل الرابع:  
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الخامس:  
التحليل الكمي للدراسة

الخاتمة العامة

الجزء الأول:

الجانب  
النظري

الجزء الثاني:

الجانب  
التطبيقي

## الفصل الأول:

اقتصاد المعرفة: مدخل للاستثمار في رأس المال الفكري

المبحث الأول: الإطار النظري لاقتصاد المعرفة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المبحث الثالث: المراكز الأساسية لقياس رأس المال الفكري

تمهيد :

بدخول العالم حقبة تاريخية جديدة تتسم بتنامي أهمية التعلم والمعارف؛ لم تعد ثروات الأمم منحصرة في الموارد الطبيعية ولا المالية ولا الطاقوية، وإنما برزت ثروة أخرى أكثر أهمية تمثلت في المعارف وكذلك في الكفاءات اللازمة لإنشاء هذه المعارف وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، وقد تأكدت هذه الحقيقة ابتداء من مطلع الثمانينيات نتيجة التفوق الباهر الذي حققه اليابان الخالي تقريبا من الموارد الطبيعية، ولكنه يحتل اليوم مرتبة متقدمة في العالم من حيث القوة الصناعية، وتكمن أهمية تركيز المنظمات استثماراتها في الموارد غير الملموسة (المتتمثلة خاصة في رأس المال الفكري وسبل تطوير كفاءات الأفراد) بدلا من الاستثمار في الموارد الملموسة في القيمة المضافة التي تخلقها هذه الموارد والميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة من خلالها.

وفي ظل هذا الاقتصاد الجديد؛ ومع التطور الكبير الذي شهده ميدان تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، برزت الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة ذات كفاءة عالية تواكب هذا التطور والتي تعمل بشكل مستمر على تنمية قدراتها الإبداعية من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال الفكري، حيث أن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة؛ وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمنظمات في الفترة المعاصرة. وفي هذا الإطار؛ فإن هذا الفصل يتطرق إلى دراسة المباحث التالية:



## المبحث الأول: الإطار النظري لاقتصاد المعرفة

يمثل اقتصاد المعرفة (أو ما يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة) التوجه الحديث للعولمة الاقتصادية، حيث يقوم هذا التوجه على أساس اعتبار أن عمليات الإنتاج تستند بشكل كبير على المعارف، ومن ثم فإن هذه الأخيرة (المعارف) أصبحت العنصر المهم ضمن عناصر الإنتاج، وهو ما جعل منها المصدر الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات، ومنه فإن هذا المبحث يعتبر ضروريا في الدراسة الحالية؛ باعتبار أن مشكلة الدراسة تتمثل في إبراز مساهمة رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة، حيث أنه لا يمكن التطرق إلى موضوع رأس المال الفكري أو بناء المنظمات المتعلمة إلا في ظل توفر مجموعة من الخصائص الاقتصادية والتنظيمية في بيئة الأعمال، ويعتبر مصطلح اقتصاد المعرفة هو الحقل الأوسع الذي يحتضن مفهومي رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة.

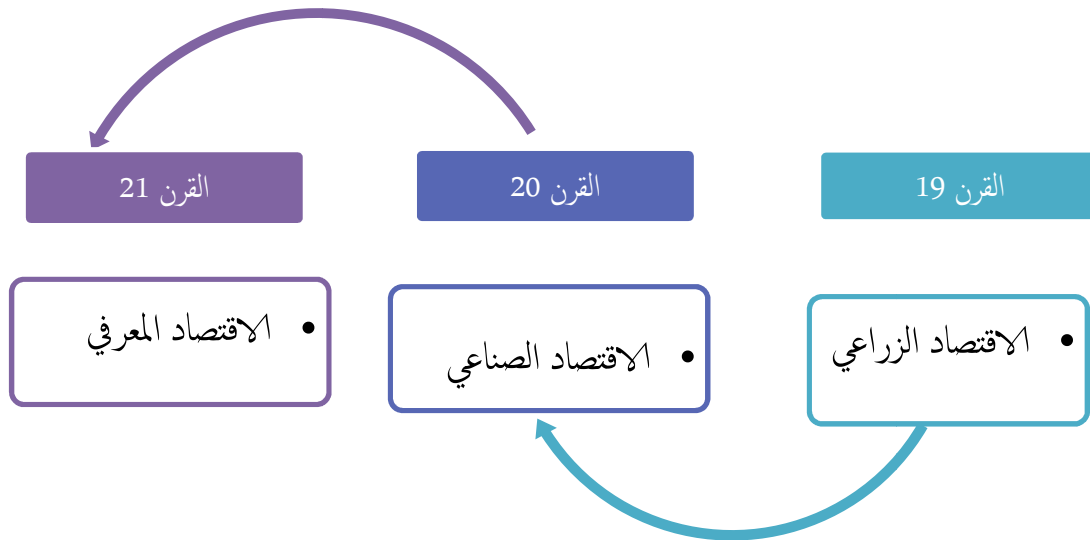
## المطلب الأول: نشأة اقتصاد المعرفة

شهد العالم تغيرات جديدة، أين لعبت التكنولوجيات الحديثة دورا مهما في بناء اقتصاديات الدول الحديثة حيث تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم الأحداث والمراحل التي ساهمت في بلورة مفهوم اقتصاد المعرفة.

## الفرع الأول: أنواع الاقتصاديات الحاكمة للعالم:

كانت الاقتصاديات القديمة المعروفة لدى البشر تقوم على الصيد والزراعة حيث استمرت لعدة قرون، ثم جاء عصر الصناعة الذي ساد العالم معظم القرن التاسع عشر والقرن العشرين، واليوم نعيش حاليا في ظل شكل حديث للاقتصاد ألا وهو "اقتصاد المعرفة" أو "الاقتصاد المعرفي"، وما يجب التركيز عليه من خلال إبراز مراحل تطور الاقتصاد العالمي هو أن سمات الاقتصاد المعرفي القائم على إنتاج المعرفة وتوظيفها في خلق قيمة اقتصادية مضافة أصبحت هي السمة الغالبة في اقتصاديات معظم الدول (أبو الجدائل، 2012، ص.16-17)، حيث أصبح للمعرفة مقام الصدارة وذلك نتيجة التغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم الاقتصادي (الثروة، القوة والمعرفة)، فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات وأصبح ينظر إليها على أنها الأساس في خلق كل ثروة وتوليد كل قوة.

والشكل التالي يوضح أنواع الاقتصاديات التي سادت العالم عبر مراحل تطور الاقتصاد العالمي:



الشكل رقم 1-1: تطور أنواع الاقتصاديات الحاكمة للعالم

المصدر: من إعداد الباحث

## الفرع الثاني: التحول نحو اقتصاد المعرفة:

من المعلوم أن ملامح الاقتصاد المعرفي بدأت في التبلور في أواخر القرن العشرين، لكن وكما سبق الذكر؛ فإنه قبل الشكل الجديد للاقتصاد العالمي كان الاقتصاد الزراعي والصناعي هما اللذان يحكمان العالم، وقد تمثلت القوى الدافعة لهذين الشكلين من الاقتصاد فيما يلي:

- ✓ الموارد المادية: وهي الأرض والمعدات والآلات؛
- ✓ الموارد المالية: وهي رؤوس الأموال اللازمة للاستثمارات؛
- ✓ الموارد البشرية: تتمثل في اليد العاملة.

وإذا كان علم الاقتصاد هو علم الندرة، فإن من أهم خصائص الاقتصاد المعرفي - وخاصة في ظل التكنولوجيات الحديثة - هو أنه اقتصاد الوفرة، فمبدأ الندرة يرتكز على الماديات أو الملموسات، ولكن مع المعرفة؛ وباعتبار أنها سلعة تتوالد ذاتياً باستهلاكها (أي عند انتقالها من شخص إلى آخر)، وبالتالي فإن مبدأ الوفرة هو العامل الأكثر بروزاً في اقتصاد المعرفة (نجم، 2008، ص. 183). وبمرور الزمن؛ تزايدت التطورات التقنية وتزايدت معها الطاقة الإنتاجية للأصول البشرية، كما أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي اتسم بها اقتصاد المعرفة إلى إحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي، ليس فقط لما أحدثته من تغييرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية، ولكن الأهم من ذلك هو ما أحدثته من تغييرات في أدوات وطرق الإنتاج وتنمية الموارد البشرية (سلمان، 2008، ص. 15).

وقد قادت هذه التغييرات في الاقتصاد إلى إعادة التفكير في الموارد الأساسية لبناء اقتصاد متكامل، فالنظرة الجديدة السائدة بين المفكرين الاقتصاديين هي أن المعرفة أصبحت تمثل المورد الأساسي لتكوين

رأس المال، حيث أصبحت المنظمات القائمة على المعرفة أكثر المنظمات نموًا مقارنة بالمنظمات الأخرى (أبو الجدائل، 2012، ص. 26-27)، وهكذا فإن الاهتمام بالتقدم والتنمية في هذا العصر يقتضي ضرورة الاهتمام بتفعيل المعارف اللازمة لتطوير المنظمات من خلال الاعتماد على مختلف مصادر الحصول على المعرفة - خصوصًا تكنولوجيات الإعلام والاتصال - بما يضمن الوصول إلى بناء اقتصاد معرفي يحقق التنمية الاقتصادية المنشودة (عفونة، 2012، ص. 18).

### الفرع الثالث: دوافع التوجه نحو اقتصاد المعرفة:

يتفق الكثير من المفكرين والباحثين المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام مصطلح "عصر المعلومات" لوصف هذه المرحلة التي تتميز بما يلي:

✓ بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني؛

✓ بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي؛

✓ بروز الأنشطة الفكرية في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات؛

✓ الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني؛

✓ الاستثمار الواسع لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات؛

✓ الإنتاج الكبير والتسارع للمعلومات (بوزيان، 2004، ص. 242).

وحسب D. Foray؛ فإن اقتصاد المعرفة عرف نشأته من خلال ظاهرتين تتمثلان في التيار الاقتصادي المرتبط بزيادة حصة رأس المال غير الملموس (التعليم، التكوين... إلخ) من جهة، ومن جهة أخرى؛ الانتشار الواسع الذي عرفته التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:

➤ الظاهرة الأولى؛ تمثلت في زيادة حجم الاستثمارات الموجهة للمعارف، والتي تم التطرق إليها من طرف الباحثين (Abramovitz et Paul David)، فحسب هذين الباحثين؛ فإن التطور التكنولوجي هو عبارة عن مؤشر للنمو الاقتصادي، وخلال القرن 19؛ فإن الاستثمار في الأصول المادية عرف انخفاضًا ملحوظًا، في حين أن الأصول المعرفية شهدت ارتفاعًا في حجمها (التعليم، التكوين، الإبداع... إلخ).

➤ أما الظاهرة الثانية؛ فهي الانتشار الواسع والتطور السريع للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، فالدور الأساسي لهذه التكنولوجيات في اقتصاد المعرفة ظهر جليًا، حيث أنها تعتبر عوامل مساعدة على تسريع وثيرة الإبداع، كما أنها عبارة عن عوامل محفزة لإنتاج أكثر جماعي وتشاركي من أجل إنشاء معارف جديدة، وأخيرًا فإن هذه التكنولوجيات تعمل بشكل كبير على تخفيض حجم تكاليف التبادل وتخزين المعلومات وهو ما يعتبر عاملاً مهماً في الاستغلال الأمثل للمعارف.

وبما أن توجه معظم المنظمات كان نحو نموذج اقتصاد المعرفة الذي يمثل النموذج الاقتصادي الحديث أو اقتصاد المعلومات، وعلى هذا الأساس؛ فإن دور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في هذا النموذج الحديث للنمو يتمثل في تأثير هذه التكنولوجيات على المنظمات أثناء عمليات إنشاء، معالجة ونشر المعارف. ومن جهة أخرى؛ فإن التغيرات الاقتصادية والهيكلية في الاقتصاديات الحديثة منذ سنوات الثمانينيات هي نتيجة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والتي تم تعزيزها من خلال التطور التكنولوجي وخصوصا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، كما أن عولمة اقتصاديات الدول وتطور معايير الاستهلاك لها نفس الأهمية بقدر التطور التكنولوجي في بروز نظام جديد للنمو الاقتصادي والمتمثل في الاقتصاد القائم على المعرفة (Viginier et al, 2002, p. 18-19).

وفي بحثهما حول اقتصاد المعرفة؛ فقد أشار الباحثان Philippe Askenazy و Bruno Amable إلى أن أحد أهم الأسباب التي دفعت المنظمات للتوجه نحو هذا النموذج، هو توجه معظم المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال المعرفي والبشري :

➤ رأس المال غير الملموس: إن اقتصاد المعرفة في مفهومه يتجاوز إنتاج السلع والخدمات وتركيز اهتمامه على العناصر غير الملموسة والتي هي مرتبطة بإنتاج المعارف والكفاءات وكذلك رأس المال البشري.

ويعتبر التطور السريع الذي شهده ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال أحد الجوانب المهمة في اقتصاد المعرفة من خلال مساهمتها في تطوير المعارف، كما أن اقتصاد المعرفة يشتمل على جوانب مختلفة منها: التعلم، اكتساب المعارف، القدرات المعرفية. فالفترة المعاصرة تتميز بأهمية بالغة للمعارف باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات، وبالتالي فإن المنظمات بحاجة متزايدة للولوج إلى نظام إنتاج معارف جديدة وهو ما يحتم عليها الاستثمار في المعارف، وذلك بغرض تحقيق هدفين رئيسيين هما:

✓ توسيع قاعدة بيانات ومعارف خاصة بها من أجل رفع تنافسيتها؛

✓ رفع قدراتها على البحث في المعارف المنتجة خارج المؤسسة (Amable et Askenazy, p. 5-6).

#### الفرع الرابع: نشأة اقتصاد المعرفة:

لقد أصبح مصطلح اقتصاد المعرفة يستخدم لوصف الاقتصاد العالمي المعاصر، وقد برز هذا المصطلح انطلاقا من النقاشات والحوارات التي أقرت بأن الاقتصاديات الحديثة تنشئ نسبة عالية من ثروتها الاقتصادية انطلاقا من خلق، استخدام وتشارك المعارف (Roberts, 2009, p. 285)، وعلى الرغم من اختلاف التوجهات الإدارية؛ إلا أنه من المتعارف عليه هو أن القرن 21 يمثل عصر مجتمعات ما بعد الصناعة أو القائمة على المعرفة، أين يكون المصدر الأساسي للثروة هي المعرفة بدلا من الموارد الطبيعية والعمل العضلي، وقد ظهر مفهوم اقتصاد المعرفة مع إدراك الدور المتزايد لعمليات إنتاج، نشر واستعمال

المعارف في نشاط المنظمات، فليست كمية المعارف ونوعيتها وحدها فقط هي التي يتم تطويرها وتعزيزها، وإنما أيضا العلاقات الديناميكية ما بين الأفراد خلال عمليات إنشاء المعارف، توزيعها واستغلالها (الشمري والليثي، 2008، ص. 20 ; Paillard, p. 02).

فبروز الثورة الصناعية كان له الأثر العميق في الحياة الاجتماعية والاقتصادية حيث وضعت أسسا للتقدم التكنولوجي والبحث العلمي، إلا أن ثورة المعلومات حققت قفزة نوعية حوّلت المعرفة بحد ذاتها إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية وإلى قوة حقيقية في الإدارة (الشمري والليثي، 2008، ص. 20) فاققتصاد المعرفة كمصطلح؛ عرف بروزه بداية الستينيات، والفضل في ذلك يرجع للاقتصادي Machlup (1962)، وطوال العقود الأربعة الأخيرة؛ قد تزايد اهتمام الباحثين بهذه الظاهرة الجديدة من خلال العديد من الدراسات في محاولة لشرح وتحديد الآليات التي كانت وراء جعل الاقتصاد يركز على المعرفة التي أصبح لها أهمية بالغة، حيث برزت خلال هذه العقود عدة مقاربات ومناهج أصبح من خلالها اقتصاد المعرفة إستراتيجية أساسية تتبناها العديد من الدول لتحقيق التنمية (Dang et Umamoto, 2009, p. 359).

ومن بين الباحثين الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع اقتصاد المعرفة هم: Simon، Hayek و Machlup، ففي 1962؛ حاول الاقتصادي Princeton Fritz MACHLUP قياس القيمة الاقتصادية للمعارف من خلال استعمال المعطيات الخاصة بسنة 1958، حيث توصل إلى أن 34.5 % من الإنتاج الداخلي الخام الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن يخصص لقطاع المعلومات (OECD, 1999) حيث عمل Machlup على إدماج المعارف في جميع العمليات، ليس فقط تحليل قطاعات وإنتاج المعلومات، اختبار إنتاج المعلومات الجديدة ودراسة إنشاء ونقل المعارف، ولكن أيضا الميدان الواسع للنظريات الاقتصادية التي تعمل على تحليل واختيار المعلومات خصوصا غير المؤكدة منها. وبالإضافة إلى أعمال Machlup، فإن Simon (1982) طور عدة مفاهيم حول اقتصاد المعرفة مثل: دور الذاكرة التنظيمية في عمليات التعلم، هذا الأخير يعتبر عاملا حقيقيا ومؤثرا في اقتصاد تكنولوجيات الإعلام (Foray, 2004, p. 07).

وفي بداية التسعينيات؛ برزت مقاربات جديدة مفادها أن الاقتصاديات المرتكزة على المعرفة تتكون من ظاهرة مزدوجة، تتمثل الظاهرة الأولى في نزعة طويلة مرتبطة بزيادة الموارد المخصصة لإنتاج المعارف ونقلها (تعليم، تدريب، أبحاث وتنمية، تنسيق اقتصادي)، أما الظاهرة الثانية فتتمثل في حدث تكنولوجي هام جدا هو بروز التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهو ما أدى إلى ظهور الاقتصاديات المرتكزة على المعرفة، حيث أن انتشار هذه التكنولوجيات عزز بشكل كبير انتشار النشاطات المكثفة في مجال المعرفة من خلال تأثيراتها الرئيسية الثلاث على الاقتصاد، وقد تمثلت هذه التأثيرات فيما يلي:

- 1- تسهم هذه التكنولوجيات في تحصيل أرباح مهمة في مجال معالجة المعارف وتشاركها وهو ما شجع العديد من الدول على تبني خطط واستراتيجيات لضمان الاستفادة من هذه التكنولوجيات؛
- 2- تعزز توليد نشاطات جديدة كالتجارة الالكترونية وكذلك تشجع الحكومات على تقليص الروتينات السائدة وزيادة فعالية النشاط الاقتصادي ومن خلال تسهيل العمليات التجارية وكذلك تخفيض تكاليف المعاملات؛
- 3- تحث على اعتماد نماذج جديدة مرتكزة على الاستغلال الأمثل للمعلومات والتي تزيد من فعاليتها (الشمري والليثي، 2008، ص. 21-22).

### المطلب الثاني: عموميات حول المعرفة:

قبل التطرق بالتفصيل إلى مفهوم اقتصاد المعرفة، وجب علينا تقديم تعريفات للمصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم والمتمثلة في: البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة، وباعتبار أن المعرفة هي العنصر الأساسي في بناء اقتصاد المعرفة، فهي تعد أهم عوامل الإنتاج الحديثة لإنتاج الثروة إضافة للعوامل الأخرى (الأرض، العمل ورأس المال)، بل ويعتبرها البعض العامل الرئيس لخلق القيمة بالنسبة للمنظمات الحديثة.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة وهرميتها:

1- مفهوم المعرفة: يعد مصطلح المعرفة من بين المصطلحات الأكثر استعمالاً في أدبيات اقتصاد وإدارة المعرفة، ويصعب تعريفه تعريفاً دقيقاً لأنه غالباً ما يستخدم في تعريف مصطلح البيانات والمعلومة، ومن أجل نزع اللبس ارتأينا تقديم تعريفات لكل من هذه المصطلحات.

✓ تعريف البيانات (Données): البيانات هي عبارة عن حقائق وأرقام في شكلها الخام (Prax, 2003, p. 60)، وهي تمثل مشاهدات وحقائق بدون معنى (Nada et al, 2003, p. 76)، لها طابع موضوعي وذات طبيعة كمية أو كيفية (Aliouat, 2005, p. 62)، يمكن اكتسابها، تخزينها في قواعد البيانات والبحث عنها (Kipling, 2007, p. 05).

✓ تعريف المعلومة (Information): يعرف كل من Bourdreau, A. و Couillard, G. (1999) المعلومة بأنها نتيجة تحليل وتفسير البيانات من أجل أن تصبح ذات معنى (Richard et al, 2006, p 19)، كما يمكن تعريفها على أنها بيانات معالجة عن طريق عمليات التجميع، الحساب، التصنيف، وكذلك التصحيح وهذا لكي تصبح ذات معنى.

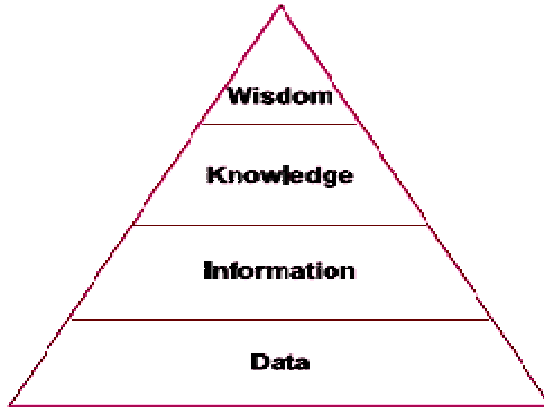
✓ تعريف المعرفة: هناك تعاريف كثيرة للمعرفة كل حسب توجهه وتخصصه، ولذلك سوف نقدم تعريفين شاملين للمعرفة:

يعرفها Prusak و Davenport (1999) على أنها مزيج من الخبرة المؤطرة، القيم، معلومات ذات سياق، وكذلك البصيرة والحدس، والذي يوفر بيئة وإطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أنها تصبح جزءا لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.

ويعرفها Alavi و Leidner (2001) على أنها المعلومات الكامنة في عقول الأفراد؛ فهي معلومات شخصية مرتبطة بالحقائق، الإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار، وكذلك المشاهدات والأحكام (Alavi et Leidner, 2001, p. 109).

✓ تعريف الحكمة: يدرج الكثير من الباحثين الحكمة ضمن تعريفاتهم للمعرفة، فهي تعرف على أنها "استعمال المعارف المتراكمة" أو هي "مستوى متقدم من المعرفة والتي تأتي من الخبرة واستعمال المعرفة المتراكمة" (Kipling, 2007, p. 05).

2- هرمية المعرفة: اتفق العديد من الباحثين في الأدبيات المتعلقة باقتصاد وإدارة المعرفة على أن المعرفة تأخذ شكلا هرميا ويمكن إظهار ذلك من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 1-2: هرمية المعرفة

المصدر: (Faucher et al, 2008, p. 07)

فحسب (Faucher et al (2008)، فإن البيانات تمثل تصورا للواقع في شكله الخام، أما المعلومة فهي بيانات معالجة بطريقة معبرة، والمعرفة هي معلومة معالجة في إطارها المناسب، أما الحكمة فهي معرفة معالجة بطريقة دلالية.

الفرع الثاني: التفرقة بين المعلومة والمعرفة:

إن التفرقة بين المعلومة والمعرفة شيء أساسي في اقتصاد المعرفة حيث أن Balmisse يعبر عن هذه التفرقة من خلال أربعة خصائص: الطبيعة، الإرسال، إعادة الإنتاج والقدرة (Hautdidier, 2006, p. 19).

الجدول الموالي يوضح الفرق بين المعلومة والمعرفة:

الجدول رقم 1-1: الفرق بين المعرفة والمعلومة (1)

المعلومة	المعرفة	
الملموسة	غير ملموسة	الطبيعة
بسيط	صعب	الإرسال
عن طريق الإلقاء	يحتاج إلى تعليم	إعادة الإنتاج
ينسخ بسهولة	صعب لأنها تعتمد على مستوى فهم كل فرد	القدرة
الحد من عدم اليقين	الفهم	

المصدر: (Hautidier, 2006, p. 19)

وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن التفرقة بين المعرفة والمعلومة تعتمد على الدور الذي يلعبه الفرد، حيث أن المعلومة يمكنها أن تكون مستقلة عن الفرد بينما المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً به (Viginier et al, 2002, p. 19). كذلك فإن الشخص الذي يملك معارفاً في مجال معين (معارف نظرية أو تطبيقية) يمكنه أن ينشئ معارفاً جديدة متعلقة بمجاله، كما أن المعرفة هي الأساس للقدرة على التعلم بينما المعلومة هي مجموعة بيانات منسقة ومنظمة (Foray, 2004, p. 09).

وفي هذا الإطار، الجدول التالي يتعمق في توضيح الفرق بين المعلومة والمعرفة:

الجدول رقم 2-2: الفرق بين المعلومة والمعرفة (2)

المعلومة	المعرفة
بيانات معالجة	معلومات ذات معنى
تغطي وقائع	تتيح تقديم تنبؤات، أو قرارات تنبؤية
واضحة، منظمة وبسيطة	غير واضحة ومنظمة جزئياً
سهلة الكتابة	حدسية ويصعب التعبير عنها بالكلمات والرسوم التوضيحية
نتحصل عليها بتجميع البيانات، تصحيحها، وضعها في إطارها الصحيح وكذلك بحسابها	تعتمد على الخبرة والحدس وعلى قدرة الأفراد على المقارنة بين الحالات وإيجاد حلول للمشاكل
ليست ملكاً لفرد معين	ملك لفرد معين

المصدر: (Rusli et al, 2005)

## الفرع الثالث: أنواع المعرفة:

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة ولكننا سوف نجملها في نوعين أساسيين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

✓ **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية، محددة بسياق معين، وتوجد في المستوى اللاوعي للأفراد، وهكذا فإنه يصعب مشاركتها مع الآخرين (Dietrich et Cazal, 2003, p. 14 ; Bayad et Simen, 2003, p. 10). ويمكن التعبير عنها بمقولة Polayni الشهيرة "نحن نعرف دائما أكثر مما نستطيع أن نقول" (Foray, 2004, p. 46)، ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقول أصحابها (الظاهر، 2009، ص.14)

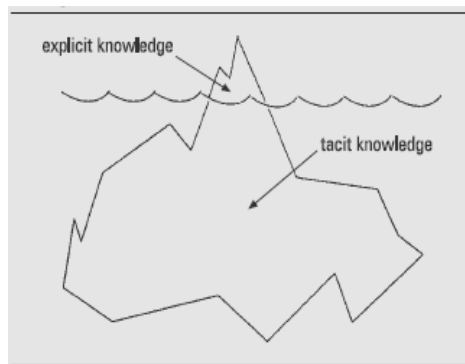
فحسب (Nonaka et Konno (1998 فإن المعرفة الضمنية لها بعدين: إدراكي وتقني:

أ. **البعد الإدراكي:** يختص بالمعارف التي تسمح بالقيام بالأعمال بطريقة صحيحة وهي: المعتقدات، النماذج الفكرية، القيم ووجهات النظر؛

ب. **البعد التقني:** يختص بالكفاءات، المهارات، المهن والممارسات التي تطبق على سياق محدد (Nonaka et Konno, 1998, p. 42).

✓ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يتم تدوينها ونقلها بلغة رسمية ومنهجية (Kipling, 2007, p. 05)، تعتبر واضحة، رسمية، موضوعية، يمكن الوصول إليها ويمكن التعبير عنها في شكل وثائق، قواعد بيانات، رموز وأشكال. من إيجابيات المعرفة الصريحة أنه يمكن مشاركتها وإرسالها بسهولة (Alavi et Leidner, 1999, p. 113 ; McCampbell et al, 1999, p. 175 ; Cope et al, 2007, p. 56 ; Goury et al, 2007, p. 210 ; Bergeron, 2003, p. 18).

تجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية مهمة جدا داخل المنظمة والمجتمع حيث أن الفرد يكتسب المعرفة من خلال إعادة توليد وتنظيم خبراته الخاصة، في هذا الصدد، يعبر Beijerse عن المعرفة بجبل جليدي (Iceberg) والمعرفة الصريحة هي فقط الجزء الظاهر من هذا الجبل.



الشكل رقم 1-3: تمثيل للمعرفة الضمنية والصريحة

المصدر: (Beijerse, 1999, p. 100)

## الفرع الرابع: خصائص المعرفة:

من خلال تعريفنا للمعرفة وتبيان التفرقة بينها وبين المعلومة يمكننا أن نستخلص بعض خصائص المعرفة والتي هي:

- المعرفة يمكن أن تتولد عن طريق الابتكار؛
- يمكن أن تموت إما بموت صاحبها أو بإحلال معارف جديدة مكانها؛
- يمكن امتلاكها؛
- متجذرة في عقول الأفراد وخصوصا المعرفة الضمنية؛
- يمكن تخزينها (المعرفة الصريحة)؛
- يعتبر بعض الباحثين أن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي للميزة التنافسية؛
- تعتبر قوة وثروة في آن واحد (knowledge is power)؛
- تعتبر الأداة المهمة لخلق القيمة المضافة.
- لا تنضب حيث أن تشاركتها بين الأفراد لا يعني أن مالكتها سوف يفقدها (عجلان حسن، 2008، ص. 29-31).

## المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة: مفاهيم أساسية

## الفرع الأول: تعريف اقتصاد المعرفة

على الرغم من تعدد الأدبيات فيما يخص اقتصاد المعرفة؛ إلا أنه ليس هناك تعريف موحد، فبالنسبة للعديد من المؤلفين ك (Smith و May (2002؛ فإن اقتصاد المعرفة لا يزال مجرد "موضة" حيث أن Smith يرى أنه من أجل تحديد نظرية ملائمة لاقتصاد المعرفة، فمن الضروري بالنسبة للاقتصاديين تحديد وبدقة موقع المعرفة ضمن اقتصاد المعرفة، وعلى الجانب العملي؛ وعلى الرغم من أن عدة منظمات دولية مثل (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) والبنك العالمي قدمت مؤسسات عملية قائمة على المعرفة من أجل بناء اقتصاد المعرفة في الدول المتطورة والنامية، إلا أنه لا وجود لأي مخطط عمل واضح المعالم من أجل تطوير اقتصاد المعرفة (Dang et Umemoto, 2009, p. 359-360).

وبالرجوع إلى تعريف اقتصاد المعرفة، فإن أهم التعاريف المقدمة في هذا المجال ما يلي:

عرفت (OECD) الدولة القائمة على اقتصاد المعرفة أين تكون عمليات إنشاء، نشر واستعمال المعلومات والتكنولوجيات أساسية في النشاط الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، فالاستثمار في

المعارف يشير أساسا إلى الاستثمار في الميادين التي تنشئ المعارف مثل البحث والتطوير والبرمجيات، كما يشير أيضا إلى الابتكار والآليات والبنى التحتية التي تدعمه (George, 2006, p. 590).

ويتجلى هذا في اتجاهات دول المنظمة في زيادة حجم استثماراتها في التكنولوجيا الحديثة، الصناعات حديثة التكنولوجيا ويد عاملة جد مؤهلة (Roberts, 2009, p. 286).

ووفقا لموسوعة الاقتصاد الجديد (2000)؛ فإن اقتصاد المعرفة هو عالم يستخدم فيه الأفراد عقولهم بدلا من أيديهم، كما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تنشئ منافسة عالمية يكون الابتكار أكثر أهمية من الإنتاج الضخم، كما أن الاستثمار في إنشاء واكتساب مفاهيم ومعارف جديدة أكثر أهمية من شراء الآلات والمعدات الجديدة (Ghosh et Ghosh, 2009, p. 189).

ويعرف كل من (Powell و Snellman) اقتصاد المعرفة بأنه: "الإنتاج والخدمات القائمين على المعرفة والتي تتميز بكثافة النشاطات المساهمة في تسارع وثيرة التطور التكنولوجي والعلمي، فضلا عن الاهتلاك السريع لها، فالمكونات الأساسية لاقتصاد المعرفة تتمثل أساسا في زيادة الاعتماد على القدرات الفكرية بدلا من الموارد الطبيعية أو المادية، إضافة إلى الجهود المبذولة من أجل إدخال التحسينات المستمرة في كل مراحل الإنتاج انطلاقا من مخابر البحث والتطوير إلى الورشات إلى غاية وصولها للعملاء".

وتماشيا مع هذه التعاريف؛ فإن المجلس البريطاني للأبحاث الاقتصادية والاجتماعية (ESRC) يرى بأن اقتصاد المعرفة مصطلح يستخدم من أجل وصف البنية الاقتصادية التي نشأت في مجتمع المعرفة العالمي أين يكون النجاح الاقتصادي مرتبطا أكثر فأكثر بالاستخدام الفعال للأصول غير الملموسة بالمعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية (Roberts, 2009, p. 286-287).

ويعرف الباحث نجم عبود نجم اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم) بأنه: "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التشارك، التعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية وغير الملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة" (نجم، 2008، ص.187).

ومما سبق ذكره، فإنه يمكننا تعريف اقتصاد المعرفة بأنه :

" نموذج اقتصادي حديث فرضته التحولات الجذرية التي عرفتها بيئة الأعمال المعاصرة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي أدت إلى التحول من إنتاج السلع إلى إنتاج المعارف التي أصبحت المحرك الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول، حيث أنه يهدف إلى استغلال الأصول غير الملموسة والقدرات الفكرية للأفراد من أجل إنشاء قيمة مضافة تكون المعرفة مصدرها الرئيسي"

الفرع الثاني: النظريات والمقاربات المرتبطة باقتصاد المعرفة:

1- نظريات اقتصاد المعرفة: منذ سنوات الستينيات؛ ومع إدراك الأهمية المتزايدة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الأنشطة الاقتصادية وذلك مع بروز مفهوم اقتصاد المعرفة، فإن العديد من النظريات عملت على دراسة وتفسير هذه الظاهرة الجديدة والمتمثلة في اقتصاد المعرفة، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية النمو الجديد، النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي، نظرية أنظمة الإبداع الوطني ونظرية الفجوة المعرفية.

أولاً: نظرية النمو الجديد: عملت نظرية النمو الجديد (Romer, 1986, 1990; Lucas, 1988) على إبراز الجهد المبذول من طرف الاقتصاديين لإدماج المعرفة في وظائف الإنتاج التقليدية من أجل إعطاء تفسير للاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، فدالة الإنتاج التقليدي هي من الشكل التالي:

$Y = f(KL)$ ؛ حيث أن  $Y$  تمثل المنتجات و  $K$  تمثل رأس المال و  $L$  تمثل العمل، فأصبحت على الشكل التالي:  $Y = Af(KL)$  حيث أن  $A$  يمثل التغيير التقني للمعارف، فالأفكار الأساسية لنظرية النمو الجديد هي:

- التغيير في المعارف هو نتيجة للأنشطة الاقتصادية التي تستلزم درجة عالية من التركيز؛
- هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على طبيعة المعارف.

حيث أن هاتين الفكرتين الأساسيتين ساهمتا بشكل فعال في جعل المعرفة هي المصدر الوحيد للنمو على المدى الطويل وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

ثانياً: النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي: يرى أنصار هذه النظرية أن الاقتصاد هو عبارة عن إجراءات ونماذج دائمة التطور، وفي أعمالهما حول النظرية التطورية للمؤسسات، فإن (Nelson و Winter (1982) ربطا بقاء المؤسسات بمدى تواجد المكونات دائمة التطور بها، فالمؤسسات لها قدرات موجودة بداخلها متمثلة في الروتينات وتكون غير متجانسة من ناحية الكفاءات، حيث أن المؤسسة لما تقوم بأي نشاط فإنها تكون في حالة إعادة للروتينات الخاصة بها وكذلك ممارسة الروتينات الأكثر انتشاراً في باقي المؤسسات والمناسبة لطبيعة نشاطها.

وفي إطار عمليات ممارسة هذه الروتينات، فإن إنتاج الابتكار يكون غير طبيعي وغير متوقع (مثل الطفرة)، وهو ما ينشئ بعض المزايا بالنسبة للمؤسسات المبدعة. وعلى هذا النحو، فإن قدرات المؤسسات قابلة للتطور كذلك الحال بالنسبة للاقتصاد، فالنماذج التطورية تشترك في بعض الخصائص المشتركة للإجراءات الديناميكية الاقتصادية والتي تكون مستمرة لما تكون هناك حالة مستقرة من التوازن.

ثالثاً: نظرية أنظمة الإبداع الوطني ((The national innovation system (NIS)): يعتبر رواد هذه النظرية (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993) أن عمليات إنشاء، تعديل ونشر الابتكارات في أي

اقتصاد هي نتائج نشاطات وتفاعلات مختلف المنظمات في داخلها، وهو ما يشكل نظام الابتكار. وفي تعريف أكثر شمولية؛ فإن نظام الإبداع يشمل المنظمات العاملة في مجال البحث واكتشاف المعرفة، وجميع مكونات البنية الاقتصادية والمؤسسية والمتمثلة في نظام الإنتاج، ونظام التسويق ونظام التمويل (Lundvall, 1992). وفي داخل النظام الاقتصادي برمته، فمن المفروض أن تكون الدولة القومية هي العنصر العقلاني الذي يعمل على تطوير نظام الابتكار الوطني والاقتصاد.

رابعاً: نظرية اللولب الثلاثي: إن اقتصاد المعرفة كما يراه أنصار هذه النظرية (Etzkowitz et Leydesdorff, 2006; Leydesdorff, 2006) هو عبارة عن لولب ثلاثي يتشكل من طبقتين مختلفتين: الطبقة الوظيفية والطبقة المؤسسية.

هناك ثلاث وظائف رئيسية في إطار النظام السيوسيو-اقتصادي تتمثل فيما يلي:

- الإبداع والتجديد في الإنتاج؛

- خلق الثروات والعمل على المحافظة عليها؛

- فرض رقابة على المؤسسات والتي تعتبر كواجهة للتفاعلات الديناميكية فيما بينها.

وفي المقابل؛ هناك ثلاث هيئات أساسية هي: الجامعة ومراكز البحث، قطاع الصناعة والحكومة. فمن جهة، فإن اللولب الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض، في حين أن كل لولب يعمل بشكل متكرر، ومن ناحية أخرى؛ فإن الطبقتين (الوظائف والمؤسسات) تتفاعل كل منهما بشكل منفصل. فكل النوعين من التفاعل يؤدي إلى خلق ديناميكية في النظام الاقتصادي، وبالتالي فإن الاقتصاد القائم على المعرفة هو في الأساس نتاج تأثير التفاعل بين اللولب الثلاثة (Leydesdorff, 2006).

خامساً: نظرية الفجوة المعرفية: مع كل ما سبق ذكره من النظريات المتعلقة باقتصاد المعرفة والتي تطرقت في مجملها إلى دراسة عمليات تحقيق التنمية داخل كل بلد، إلا أن نظرية الفجوة المعرفية ركزت على الفوارق التكنولوجية والاقتصادية بين الدول، وفي إطار نظرية الفجوة المعرفية؛ هناك نماذج مختلفة مثل نموذج الفجوة التكنولوجية (Abramovitz, 1986)، ونموذج الفجوة المعرفية التقنية (البنك الدولي، 1999)، ونموذج الفجوة الرقمية (Dijk and Hacker, 2003; Baskanran et Muchie, 2006).

فالفرضية الأساسية التي انطلق منها هؤلاء الباحثون هي أن البلدان المتخلفة تختلف عن تلك الدول المتقدمة لأنها في الغالب لا تملك نفس القدر من المعارف التي تملكها الدول المتطورة. يمكن للبلدان المتخلفة الخروج من الوضعية التي تعرفها من خلال استغلال المعرفة والتكنولوجيات المتقدمة التي وضعتها البلدان الرائدة. كما أن لحاق هذه الدول بركب البلدان المتقدمة لا يكون تلقائياً، ولكنها تحتاج إلى ظروف معينة والتي أطلق عليها الباحث (Abramovitz 1986) اسم "القدرة الاستيعابية"، إضافة إلى الجهود المكثفة التي

بذلتها هذه الدول من أجل مساندة التطور الذي تشهده الدول المتقدمة (Dang et Umamoto, 2009, p. 360-361).

2- المقاربات المرتبطة باقتصاد المعرفة: تختلف النظريات المتعلقة باقتصاد المعرفة من حيث الدلائل التي قدمتها والنتائج المستخلصة وكذلك الآثار المترتبة عنها، أحد أسباب هذا الاختلاف هو أن المقاربات الخاصة باقتصاد المعرفة التي قدمتها هذه النظريات تختلف من حيث التوجهات وكذلك طبيعة المعارف. ومع الإشارة إلى فرضية تحديد طبيعة المعارف، هناك ثلاث مقاربات رئيسية في الأدبيات المتعلقة باقتصاد المعرفة وهي: المعرفة كأصول، المعرفة كعلاقات والمعرفة كقدرات:

أولاً: المعرفة كأصول: الجانب المهم من نظريات النمو الاقتصادي الجديد ونظرية الفجوة المعرفية يعتبر أن المعارف عبارة عن أصول، فالأصول المعرفية النوعية هي الموارد البشرية، المخططات، والتكنولوجيا المستعملة في الآلات والمنشآت، والإجراءات التكنولوجية والتسويقية للمنظمات. وفي هذا الإطار، فإن المعرفة تمثل الأصول التي يمكن أن تنتشر بسهولة بين جميع أقسام المنظمة، ومن جهة أخرى: فإن المعارف هي من الأصول الأكثر إستراتيجية في المنظمة، فكلما كان حجم المعارف المخزنة أكبر كلما اكتسب ذلك المنظمة ميزة تنافسية إضافية مقارنة بباقي المنظمات.

ومن المعروف أنه من بين مهام الاقتصاد هي اكتساب الأصول المعرفية والعمل على المحافظة عليها وحمايتها من استغلال باقي المنظمات لها، حيث أنه يمكن بناء الاقتصاد انطلاقاً من المعارف المخزنة عن طريق الاستثمار في العلوم، البحث والتطوير (Romer, 1986; Romer, 1990; Lucas, 1988; Cowan et al 2000)، وبالمقابل يمكن للاقتصاد اكتساب المعرفة من بلدان أخرى. فالاهتمام بمجال حماية المعارف نتج عنه ما يعرف بحقوق الملكية الفكرية في المقاربة المبينة على المعرفة كأصول بالنسبة للمنظمة في إطار اقتصاد المعرفة.

ثانياً: المعرفة كعلاقات: تعتبر هذه المقاربة أن عملية إنشاء المعارف تكون جماعية، وقد أخذت هذه المقاربة أهميتها انطلاقاً من الروابط الاجتماعية، التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المنظمة. فنظرية أنظمة الإبداع الوطني ونظرية اللولب الثلاثي ترتبطان ارتباط وثيقاً بالمقاربة المبينة على أن المعارف كعلاقات، ويعتبر (Lundvall 1988) أن التفاعل بين المستخدم والمنتج هو مصدر مهم للابتكار عموماً، وتقليل الفجوات التكنولوجية خصوصاً.

وفي نطاق أوسع؛ فإن التفاعلات ما بين المؤسسات والجامعات ومعاهد البحث، والمؤسسات المالية والأسواق تزيد من حجم المعارف المنشئة في ميدان الابتكار، كما أن عدة دراسات مثل (Woolcock, 1998; OECD, 2001; Westlund, 2006) أثبتت أن الإنتاج الاقتصادي يعتمد أساساً على رأس

المال الاجتماعي، وفي مناقشتهما حول اقتصاد التعلم فإن (1994) Johnson و Lundvall اعتبروا أن التعلم التفاعلي هو النوع الأكثر أهمية في إطار عملية التعلم، وبالنسبة لهذين الباحثين؛ فإن الابتكار الجماعي هو أساس الابتكار التقني، كما أن النظام الوطني هو مجرد مجموع الأجزاء المكونة له من خلال الروابط والعلاقات الاجتماعية والتفاعل فيما بينها.

ثالثاً: المعرفة كقدرات: في المقاربة المبنية على أن المعرفة كقدرات؛ فإن القدرات بالنسبة للدولة مرتبطة بقدرات المؤسسات، فهذه المقاربة استعملت من أجل الدلالة على الكفاءة. إذن، فالقدرات غالباً ما تكون في إطار العمليات الديناميكية وتكون متناسقة مع الإجراءات العملية وهو ما يتضح جلياً في قدرات المؤسسات على تنفيذ مهامها، فعلى سبيل المثال؛ ووفقاً لكل من (1982) Winter و Nilson فإن قدرات المنظمات ترتبط بالروتينات المتعلقة بتنفيذ المهام، روتين الاستثمار وروتين البحث والتطوير، فمن خلال عمليات ممارسة الروتينات فإن المنظمات تستطيع تطوير هذه الروتينات.

ويستعمل الباحثان (1996) Abramovitz and David مصطلح "القدرة الاستيعابية الاجتماعية" مع مفهوم القدرة على كبح قوى البلدان المتخلفة عن اللحاق بركب تلك الرائدة. كما أنه هناك مفاهيم أخرى تشمل القدرات الوطنية، القدرة التكنولوجية الوطنية، فهذه القدرات تعتبر من خصوصيات الدول، ولكن يمكن الحصول على قدرات مماثلة من خلال تقليدها وبالتالي ضمان الحصول على أفضل الممارسات (Dang et Umemoto, 2009, p. 361-362).

والشكل التالي يلخص النظريات التي تطرقت إلى اقتصاد المعرفة وكذلك أهم المقاربات المرتبطة بهذا المفهوم

Views of Knowledge Economy	Knowledge as Asset	Knowledge as Capability	Knowledge as Relation
Theories of Knowledge Economy	New Growth Theory (Romer, 1986; Romer, 1990; Lucas, 1988)	Evolutionary Theory of Economic Change (Nelson and Winter, 1982)	Triple Helix Theory of Knowledge Economy (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000; Leydesdorff, 2006)
	Technology Gap, Knowledge Gap Theory (Abramovitz, 1986; WB, 1999; Baskaran and Muchie, 2006)	National Innovation System Theory (Lundvall, 1992; Nelson, 1993)	

#### الشكل رقم 4-1: نظريات ومقاربات اقتصاد المعرفة

المصدر: (Dang et Umemoto, 2009, p. 363)

إضافة إلى المقاربات التي تم التطرق إليها آنفاً؛ فإن عدداً من الباحثين يقترحون ثلاث مقاربات متكاملة لاقتصاد المعرفة انطلاقاً من الدور الجديد الذي يلعبه اقتصاد المعرفة وهي:

▪ المقاربة المبنية على الإبداع؛

▪ المقاربة المبنية على نماذج إنشاء المعارف؛

▪ المقاربة المبنية على تخريج المعارف.

أولاً: المقاربة المبنية على الإبداع: حسب هذه المقاربة؛ فإن الاندماج في اقتصاد المعرفة يتميز بسرعة وثيرة الإبداع، حيث أن هناك نظام للإبداع المستمر حل محل النظام الكلاسيكي للإبداع الذي يتميز بعدم استمراريته مع طول فترات تنفيذ مخرجات الابتكار، كما أنه من الصعب قياس الإبداع نظراً لسرعة وثيرته، وبالتالي فإن القدرة على الإبداع تعتبر كعامل محدد للميزة التنافسية في الاقتصاديات الحديثة.

ثانياً: المقاربة المبنية على نماذج إنشاء المعارف: وفقاً لهذه المقاربة؛ فإن الاندماج في اقتصاد المعرفة يتميز بتغيير في نماذج إنشاء المعارف، حيث أن هذه النماذج تتميز بكونها أكثر جماعية وانتشاراً.

الجماعية في إنتاج المعارف تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمات وعلاقتها مع المنظمات الأخرى، وهو ما ساهم في بروز المنظمات المتعلمة والتي ساهمت بشكل فعال في إزالة الحواجز بين الأبحاث وعمليات الإنتاج، حيث أن الهدف الرئيسي لهذه المنظمات يتمثل في تمكين الروابط ما بين الإجراءات الرسمية للبحث (والتي تكون خصوصاً على مستوى مخابر البحث والتطوير) وعمليات التعلم، وهو ما يؤدي إنشاء المعارف باعتبارها نشاطاً مرتبطاً بعمليات الإنتاج.

ثالثاً: المقاربة المبنية على تخريج المعارف: هذا المنهج يميز الدخول في اقتصاد المعرفة من خلال الزيادة الكمية في تخريج المعارف، فالمعارف الصريحة تكون سريعة الانتشار وبالتالي صعوبة التحكم فيها، عكس المعارف الضمنية التي تكون غير قابلة للتحويل إلى باقي المنظمات، كما أن لتكنولوجيات الإعلام والاتصال دور فعال في تخريج المعارف من خلال تخفيض تكاليف ترميز وتخزين المعارف وتبادلها (Viginier et al, 2002, p. 18-19).

الفرع الثالث: خصائص وأسس اقتصاد المعرفة:

1- خصائص اقتصاد المعرفة: لاقتصاد المعرفة عدة خصائص نجملها فيما يلي:

✓ أصبحت المعرفة مورداً رئيسياً في الاقتصاد حيث أن الاقتصاديات المتقدمة تعتمد على المعرفة في خلق الثروة من خلال الابتكارات وكذلك خلق مناصب عمل عديدة لها علاقة بالمعرفة في مجموعة من التخصصات الحديثة؛

✓ تعتبر المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، وكذلك تحقق قيمة مضافة مرتفعة؛

✓ يتمتع اقتصاد المعرفة بحصة كبيرة من الصناعات عالية التقنية والخدمات في السوق؛

✓ يتميز بنسبة أكبر من الأشخاص الذين يعملون في وظائف قائمة على المعرفة وعلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛

✓ زيادة نسبة عدد الأفراد المتعلمين والذين يملكون كفاءات ومهارات ويشترون في وظائف كالبحث والتطوير من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وكذلك زيادة نسبة مستخدمي المعرفة؛

✓ زيادة القدرة على تعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية بإنشاء واستعمال المعرفة والتي تتمثل في الشركات والجامعات والمعاهد التعليمية ومعاهد التدريب ومراكز البحث والتطوير (Batra, 2009, p. 346).

✓ الاعتماد على التعلم والتدريب المستمرين (lifelong learning) (الشمري والليثي، 2008، ص. 25).

2- أسس اقتصاد المعرفة: حدد البنك الدولي أربعة أسس أو متطلبات لاقتصاد المعرفة ينبغي على كل دولة إتباعها من أجل المشاركة بشكل فعال في اقتصاد المعرفة، هذه الأسس هي (world bank a):

أولاً: التعليم والتدريب: حيث أن اقتصاد المعرفة يحتاج إلى عمال متعلمين ومهرة وهذا من أجل إنشاء وتشارك واستعمال المعارف، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي (world bank a).

ويعد التعليم الأساسي أمر ضروري لزيادة قدرة المنظمات على التعلم واستخدام المعلومات، فالتعليم الثانوي والتعليم العالي في المجالات الهندسية والعلمية يعتبران الركيزة الأساسية للابتكار التكنولوجي، علماً بأنه عموماً يرتبط إنتاج المعرفة الجديدة والتكيف مع وضع اقتصادي معين مع ارتفاع مستوى التعليم والبحوث. فمعظم الدراسات الحديثة للنمو الاقتصادي تشتمل على رأس المال البشري حيث بينت بعض الدراسات أن معدل الالتحاق بالمدارس والثانويات والجامعات له آثار إيجابية على نمو نصيب الفرد من الناتج الداخلي الإجمالي الحقيقي (Derek and al, 2005, p. 05).

ثانياً: البنية التحتية للمعلومات (تكنولوجيات الإعلام والاتصال): حيث أن البنية التحتية الديناميكية للمعلومات بدءاً من الراديو إلى الإنترنت تعمل على تسهيل التواصل الفعال وكذلك نشر المعلومات ومعالجتها (world bank a)، ويقصد بالبنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الاقتصاد؛ إمكانية النفاذ (accessibilité) والمصدقية وكفاءة أجهزة الكمبيوتر والهاتف والراديو ومختلف الشبكات التي تربط بينها، حيث يعرف البنك الدولي تكنولوجيات الإعلام والاتصال بأنها تلك الأجهزة والبرامج والشبكات ووسائل الإعلام التي تهدف إلى جمع ونقل وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات في شكل بيانات ونصوص وصور وأصوات وأشكال حيث أن هذه التكنولوجيات تتألف من التلفاز والهاتف والراديو والإنترنت وغيرها (Derek et al, 2005, p. 07).

ثالثاً: الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي: حيث أن البيئة التنظيمية والاقتصادية تتيح تدفق المعرفة وتدعم الاستثمار في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشجع خلق وتطوير المشاريع الاقتصادية، وهذا ما يعتبر أمراً هاماً في اقتصاد المعرفة (world bank a). إذ يجب على الاقتصاد الكلي للدولة أن يكون مبنيًا على الشفافية والمنافسة التامة، وكذلك يجب على الاقتصاد أن يكون مفتوحاً على التجارة الخارجية ويقلص السياسات الحمائية من أجل تعزيز التنافسية، وهذا بدوره يشجع على إنشاء المشاريع، كما يجب أن يكون التضخم مستقرًا في حدوده الدنيا، هذا بالإضافة إلى استقرار سعر الصرف الذي يعكس القيمة الحقيقية للعملة المحلية، كما ينبغي على النظام المالي أن يكون قادرًا على توفير السيولة اللازمة لإنشاء المشروعات الجديدة، كما أنه يجب على النظام القانوني أن يدعم القواعد الأساسية للتجارة ويحمي حقوق الملكية الفكرية وهذا من أجل تحفيز الباحثين على خلق أكبر للمعرفة بشكل عام والمعرفة التكنولوجية بشكل خاص (Derek and al, 2005, p. 08).

رابعاً: نظام الإبداع: إن مراكز البحوث والجامعات والشركات الخاصة ومجتمعات الممارسة تعتبر عناصر مهمة وضرورية للاستفادة من المخزون المتزايد من المعارف العالمية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية وكذلك من أجل خلق معارف جديدة (world bank a)، حيث أن النظرية الاقتصادية تشير إلى أن التقدم التقني يشكل مصدراً رئيسياً لزيادة الإنتاجية ونظام الإبداع الفعال هو المفتاح لمثل هذا التقدم التقني. إن نظام الإبداع يشير إلى شبكة من القواعد والمؤسسات والإجراءات التي تؤثر على الطريقة التي يمكن بها لبلد من أن يكتسب، ينشئ، يستخدم وينشر المعرفة. فنظام الإبداع الفعال هو الذي يوفر البيئة التي تحفز عمليات البحث والتطوير (R&D)، والذي من شأنه أن ينتج سلعا جديدة، وعمليات جديدة ومعارف جديدة، وبالتالي يشكل مصدراً رئيسياً للتقدم التقني (Derek and al, 2005, p. 06).

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:

إن التطور والتحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته بداية التسعينات واعتباره كمدخل استراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، كان يعكس الإدراك لقيمة العمل الإنساني والمتمثل أساسا في الإبداع والتفكير وهو ما أعطى بعدا آخرًا لاقتصاد المعرفة المبني على العقل البشري أو ما يطلق عليه في الأدبيات الحديثة "رأس المال الفكري"، حيث أن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة؛ وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمنظمات في الفترة المعاصرة، أين تحولت هذه الأخيرة نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة (سيتم التطرق بالتفصيل لمفهوم المنظمة المتعلمة فيما يأتي من فصول) وذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق والتميز (أمحمد وإلبي، 2009، ص 289). وكما سبق الذكر؛ فإن العصر الحالي يمثل عصر الاقتصاد القائم على المعرفة والذي يتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

- العولمة والتي ساهمت بشكل كبير في توسيع رقعة المنافسة؛
  - حاجة المؤسسات إلى رأس المال الفكري باعتباره مصدرا تنافسيا مهما بالنسبة لها.
- ومع النمو المتسارع للاقتصاد العالمي القائم على المعرفة؛ فإن رأس المال الفكري أصبح يمثل ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة وأصبح المحرك الرئيسي لتحسين الأداء وخلق القيمة المضافة على المدى الطويل (Bose et Oh, 2004, p. 347).

## المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري ومفهومه:

## الفرع الأول: تصنيفات رؤوس الأموال:

وفقا ل (Fisher, 1906)، فإن مكون أي مخزون سواء كان ماديا أم غير مادي يمكن تصنيفه على أنه رأس مال طالما أنه يزيد من الدخل (العنزي وصالح، 2009، ص. 198). ومن هذا المنطلق؛ فقد اجتهد الباحثون في تقديم تصنيفاتهم لمختلف رؤوس الأموال معتمدين في ذلك على اعتبار أن كل عنصر يساهم في خلق الثروة فهو جزء من رأس المال، ووفقا لهذا المعيار؛ فقد برزت أربع أنواع من رؤوس الأموال هي كالاتي:

- رأس المال الطبيعي؛
- رأس المال المادي؛
- رأس المال الاجتماعي؛
- رأس المال البشري.

وفيما يلي لمحة عن أنواع رؤوس الأموال أنفة الذكر:

1- رأس المال الطبيعي: وهو الذي ينتج من توافر الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة مثل المناجم والثروات الباطنية ومصادر المياه...

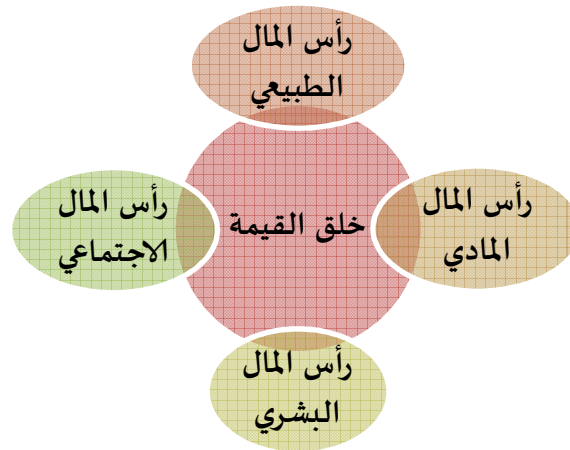
2- رأس المال المادي: وهو الذي ينتج عن زيادة القدرة التصديرية للدولة بما يسمح بتحقيق فائض في ميزان مدفوعاتها، حيث يمكن توجيه هذا الفائض نحو مجالات استثمارية جديدة (المفرجي وصالح، 2003، ص. 8).

3- رأس المال الاجتماعي: وبقال Robert Putnam؛ فإن رأس المال الاجتماعي يشير إلى القيمة الجماعية لكل الشبكات الاجتماعية والرغبات الناشئة عن هذه الشبكات والتي تكون في خدمة بعضها، كما يعرفه Fransic Fukuyama بأنه يتمثل في المعايير والقيم المشتركة التي تنمي وتعزز التعاون الاجتماعي (أبو الجدائل، 2012، ص. 116-117).

4- رأس المال البشري: انطلاقاً من المقولة الشهيرة للاقتصادي Alfred Marshall في عام 1890 "إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" (العززي وصالح، 2009، ص. 198)، من هذه المقولة تجلت أهمية رأس المال البشري بالنسبة للمجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، ففي السنوات الأخيرة أخذ هذا المفهوم حيزاً كبيراً من الاهتمامات الاقتصادية والسياسية للدول، فقد اعتبرت منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي أن رأس المال البشري يلعب دوراً حاسماً في تطوير المجتمعات وتحسين المستوى المعيشي للأفراد، وفي هذا الصدد؛ وخلال مؤتمرها العام سنة 1997، ركزت الدول الأعضاء في المنظمة على ضرورة وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتكوين الأفراد بما يسمح بتعزيز قدراتهم على اكتساب كفاءات جديدة، حيث عرّفت المنظمة رأس المال البشري بأنه: "مجموع المعارف، الخبرات والكفاءات التي تميز الأفراد والتي تسمح بدعم الإنتاجية، الإبداع وتحسين مستوى العمالة (Chamak et Fromage, 2006, p. 16-17).

ومما سبق تتجلى الأهمية الكبيرة التي اكتسبها رأس المال البشري وذلك في ظل اقتصاد المعرفة الذي يركز على قيمة القدرات الفكرية للأفراد، ويمضي Mayer و Davis (2000) إلى تأكيد أن أولوية رأس المال البشري تقود إلى "صراع عالمي حول الموهوبين" تماماً مثلما كانت الشعوب تتصارع قديماً على الأراضي لأن الأرض تعتبر مصدراً من مصادر الإنتاج (السويدي، 2004، ص. 12). فتاريخياً، يعتبر رأس المال المادي والتثبيات أهم عنصر في خلق الثروة؛ ولكن في العصر الحالي أخذت هذه الأصول المرتبة الثانية في ميزانية المنظمات بعد أن تبوأَت الأصول غير الملموسة مركز الصدارة، فالأصول المادية كالتثبيات وكذلك الأصول المالية ضرورية بالنسبة للمنظمة لكنها ليست كافية من أجل بلوغ الأهداف المراد تحقيقها. فالمعارف، العلاقات التي تحسّن من سمعة المنظمة وكذلك أنظمة المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات كلها عناصر شكلت ما يعرف برأس المال الفكري والذي يشكل أهم عامل لنجاح المنظمة في عصر اقتصاد المعرفة (Isaac et al, 2010, p. 37).

والشكل الموالي يلخص أهم أنواع رؤوس الأموال:



الشكل رقم 1-5: أنواع رؤوس الأموال

المصدر: من إعداد الباحث

## الفرع الثاني: نظرية رأس المال البشري:

1- مضمون النظرية: يشير مصطلح رأس المال البشري في علم الاقتصاد إلى القدرات المنتجة للأفراد والمتمثلة في المهارات والخبرات والمعارف والتي لها قيمة اقتصادية للمنظمات باعتبار أنها تجعلها أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف، ومن ثم فإن الأفراد هم الذين يشكلون رأس المال البشري للمنظمات، فشأنه شأن بقية الأصول يمثل قيمة بالنسبة للمنظمة، أما ما يميزه عن باقي الأصول هو أن القيمة المتوقعة له لا يمكن تحقيقها إلا باستغلال قدرات وكفاءات الأفراد الذين يشكلون مصدرا للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة (أبو الجدائل، 2012، ص. 97). وتتلخص فكرة نظرية رأس المال البشري في أنه من اليقين اعتبار العاملين وليس التثبيات هم القلب النابض بالنسبة للمنظمة من أجل ضمان استمرارها، وهذا الوضع هو الذي دفع بالعديد من الباحثين للبحث في أساليب تقييم إسهامات رأس المال البشري من خلال ما يعرف بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري (العنزي وصالح، 2009، ص. 191-192).

واعتمادا على تعريف Shultz- الذي يعتبر رائد هذه النظرية- لرأس المال البشري باعتباره قوة بشرية والتي يمكن استغلالها من أجل الاستخدام الأفضل لمجمل الموارد الاقتصادية، كما اعتبر Shultz أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الاستثمار الذي حقق تسارعا في معدلات النمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي، ولقد بنى Shultz نظريته على ثلاث فروض هي:

- أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية بل يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي (دوخي، 2012، ص. 196).

## 2- أهم إسهامات الباحثين في تطوير نظرية رأس المال البشري:

لقد أكدت العديد من الأبحاث خلال سنوات السبعينيات والثمانينات على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير اقتصاديات الدول وبناء الميزة التنافسية للمنظمات، حيث ركزت هذه الأبحاث على أهمية التعليم والتكوين كعاملين مهمين في تكوين رأس المال البشري ومن تم تحسين الأداء التنظيمي (Chamak et Fromage, 2006, p. 23)، وفيما يلي أهم الإسهامات الفكرية لنظرية رأس المال البشري:

- في عام 1986 نشر Karl Erik Sveiby بحثا حول "شركة المعرفة الفنية" والذي تناول فيه إدارة رأس المال غير الملموس؛
- في عام 1987 نشر الباحث Amidon بحثا حول "إدارة رأس المال المعرفي في القرن الحادي والعشرين"؛
- في عام 1988 نشر Sveiby "التقرير السنوي الجديد: التعريف برأس المال المعرفي"؛
- في عام 1991 نشر الباحث Stewart أول مقال له عن "قوة العقل"؛
- في عام 1991 عينت شركة Skandia السويدية للتأمينات Leif Edvinsson أول مدير عام لرأس المال الفكري؛
- في عام 1994 قررت مجموعة Mill Valley Group استضافة تجمع مديري رأس المال الفكري؛
- في عام 1996 انعقد منتدى SEC symposium وكان موضوعه "قياس الأصول الفكرية غير الملموسة"؛
- في عام 1997 صدر كتاب للباحثين Edvinsson و Malone بعنوان "رأس المال الفكري"؛
- في عام 1997 نظمت مؤسسة Hoover مؤتمرا حول "قياس رأس المال الفكري"؛
- في عام 1998 صدر كتاب للباحث Sullivan حول "تحقيق الكسب من رأس المال الفكري"؛
- في عام 2000 صدر كتاب "العائد على الاستثمار في رأس المال البشري" للباحث Jac-Fitz Enz؛
- في عام 2001 نشر الباحث Andrew Mayo بحثا حول "القيمة البشرية للمنظمة" (أبو الجدائل، 2012، ص. 97-98).

## الفرع الثالث: رأس المال الفكري: النشأة والمفهوم:

1- نشأة مفهوم رأس المال الفكري: يستخدم مفهوم رأس المال الفكري للتعبير عن الموارد غير الملموسة أو الأصول المعرفية، وتم استخدام مصطلح "رأس المال" نظرا لجذوره الاقتصادية حيث تم التعبير عنه من طرف الاقتصادي Galbraith سنة 1969 على أنه مصدر لخلق القيمة وعلى أنه مجموعة من الأصول في نفس الوقت (Lu et al, 2014, p. 202 ; Martin-de-Castro et al, 2011, p. 649). وفي الاقتصاد الحديث؛ فإن خلق القيمة يرتكز على التحول من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة، حيث أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (المحاسبية) هو الذي يشكل رأس المال الفكري الذي يخلق القيمة المضافة للمنظمة (Cheng et al, 2008, p. 640)، ويمكن التمييز بين مرحلتين أساسيتين مر بهما مفهوم رأس المال الفكري ساهمتا بشكل كبير في بلورة هذا المفهوم هما:

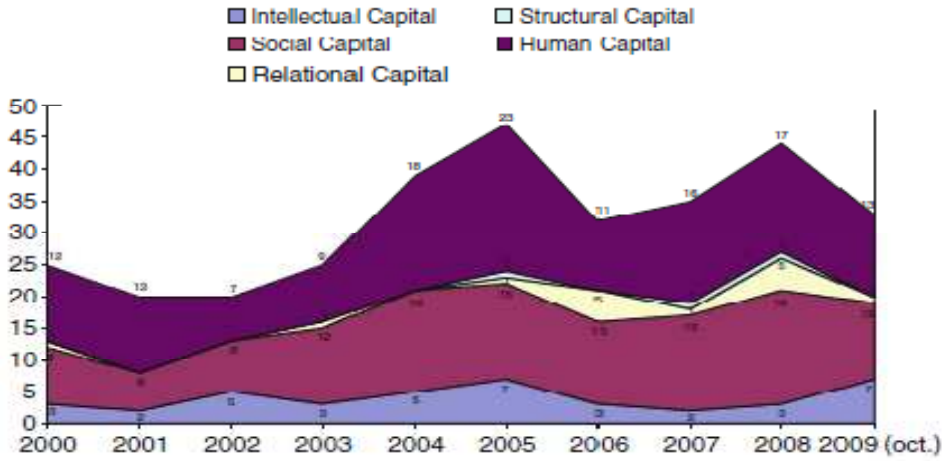
المرحلة الأولى: بروز مفهوم رأس المال الفكري: حيث ظهر مفهوم رأس المال الفكري في عالم الإدارة بداية التسعينيات من خلال مجموعة من الدراسات قام بها مجموعة من الباحثين أهمها الدراسة التي قامت بها شركة Skandia للتأمينات (والتي تعتبر رائدة في مجال تحديد وقياس رأس المال الفكري)، لكن ما ميز هذه المرحلة هو قلة الدراسات التطبيقية، وخلال هذه المرحلة برزت إسهامات العديد من الباحثين في هذا المجال حيث تبلورت هذه الفكرة في إطار المقاربة المبنية على الموارد (Ressource Based View).

فبالإضافة إلى الدراسات المذكورة أعلاه؛ والتي جسدت اهتمام الباحثين بمفهوم رأس المال البشري، برزت العديد من الدراسات حيث قدم Kaplan و Norton سنة 1992 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (سنتطرق لشرحه فيما يلي من فصول) الذي يهدف إلى الموازنة بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. وباعتبارها الرائدة في مجال رأس المال الفكري؛ بدأت Skandia سنة 1997 في نشر تقاريرها حول رأس المال الفكري حيث تشتغل الآن في 20 بلدا موزعة على أربع قارات.

المرحلة الثانية: التركيز العلمي على المفهوم: شهدت بداية القرن الجديد تحولا جذريا في الأبحاث المتعلقة برأس المال الفكري، حيث ركزت الدراسات الأكاديمية على هذا المفهوم من خلال ظهور العديد من المجلات المتخصصة كمجلة رأس المال الفكري (Journal of Intellectual Capital) والتي صدرت في الولايات المتحدة الأمريكية بداية من سنة 2000، حيث ركزت معظم الدراسات في هذه المرحلة على أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي وخلق القيمة (Isaac et al, 2010, p. 373 ; Veltri et Bronzetti, 2014, p. 2 ; Martin-de-Castro et al, 2011, p. 649-650 ; Cheng et al, 2008, p. 640-641)

وقد تمثلت أهم إسهامات الباحثين خلال هذه المرحلة فيما يلي:

- صدور الكتاب الأول للأصول غير الملموسة للمؤلف Baruch Lev وذلك سنة 2001؛
  - في سنة 2006 أصدر Bernanke ومجموعة من الباحثين تقريرا مهما حول اقتصاد اللاملموسات في الولايات المتحدة الأمريكية؛
  - في آسيا نظمت وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة اليابانية أسابعا علمية سنتي 2005 و2006 حول الأصول الفكرية؛
  - في 2007 تم عقد شراكة بين اليابان وألمانيا تضمنت تصنيفات رأس المال الفكري؛
  - وفي أوروبا اهتمت المفوضية الأوروبية بإدارة المعرفة والإبداع وكان ذلك خلال مؤتمر لشبونة حيث سارعت معظم الدول إلى تبني استراتيجيات تطوير رأس المال الفكري خصوصا الدنمارك، فلندا، النرويج وكذلك التجربة السويدية (Edvinsson et Kivikas, 2007, p. 3776-3777).
- وفي هذا الصدد، فإن الشكل الموالي يوضح الأهمية المتزايدة التي أولاها الباحثين لمكونات رأس المال الفكري:



الشكل رقم 1-6: تطور الدراسات المتعلقة بمكونات رأس المال الفكري

المصدر: (Martin-de-Castro et al, 2011, p. 649-650)

## 2- دواعي الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري:

ترجع أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام برأس المال الفكري إلى عاملين رئيسيين هما: الظواهر الاقتصادية الكلية والخصائص الاقتصادية للموارد غير الملموسة، كما أن التفاعل بين هذين العاملين ساهم بشكل مباشر في زيادة البحث في أهمية وفائدة رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمات، وبالعودة إلى أهم العوامل التي دفعت إلى الاهتمام برأس المال الفكري فيمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: تطور الحماية القانونية لبراءات الاختراع والملكية الفكرية: حيث شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا للقوانين والآليات التي تضمن حماية براءات الاختراع والملكية الفكرية، حيث ساهمت الولايات المتحدة الأمريكية بشكل فعال في تطوير هذا الجانب من خلال المرسوم الحكومي الصادر سنة 1982 مما شجع على تطور هذا الجانب في معظم أرجاء العالم من خلال تشديد التشريعات، حيث أن الارتفاع المحسوس في معايير حماية حقوق الملكية الفكرية؛ ساهم في رفع نسبة المفاوضات التجارية مما ساعد على تطور الأسواق كما أن استعمال هذه الحقوق يعود بالنفع على المالك الأصلي لها مع فتح إمكانية التنازل عن هذه الحقوق؛

ثانياً: زيادة حدة المنافسة: إن تسارع الإنتاج وتطور عرض السلع والخدمات في الأسواق ساهم في رفع مستوى التنافس بين المنظمات، ومن أجل مواجهة هذا التطور؛ فقد كان لزاما على المنظمات تطوير كفاءاتها ومواردها من أجل تقليص الوقت اللازم لتطوير منتجات جديدة، هذا ما يستدعي ضرورة الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري؛

ثالثاً: زيادة درجة الارتباط بين العناصر الفاعلة في السوق: حيث أن من مخرّفات ظاهرة العولمة أن تحول نشاط المؤسسات نحو العالمية بعد أن كان يقتصر على النطاق المحلي وهو ما استدعى ضرورة خلق شبكة

للعلاقات بين مختلف المتعاملين في السوق العالمية، ومن تم فإن القدرة على خلق هذه العلاقات وتنظيمها وفقا لأسس ومعايير النجاح وهو ما ساهم في أهمية هذه العلاقات حتى أصبحت مكسبا استراتيجيا بالنسبة للمنظمات؛

رابعا: الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري في تحديد القيمة السوقية للمنظمة: لقد تزايد الاهتمام بالأسواق المالية بشكل كبير، لذلك كان لزاما على المنظمات أن تعمل على تقييم أسهمها بشكل دقيق، وهو ما دفع المنظمات إلى الاهتمام برأس المال الفكري كجزء من أصولها، وهذا ما يسمح لها بتحديد قيمتها السوقية بصفة دقيقة، حيث أن الفرق بين القيمة السوقية لأصول المؤسسة وقيمتها الدفترية يشكل رأس المال الفكري للمنظمات؛

خامسا: تسارع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات: لقد أدى التسارع والتطور الكبير الذي شهده مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى التحول من الإنتاج المادي نحو الإنتاج المعرفي، حيث أن هذه التكنولوجيات ساهمت في رفع قيمة المعلومات بالنسبة للمنظمات حيث أن الإدارة الناجحة لهذه المعلومات تضمن الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة بما في ذلك مواردها غير الملموسة؛

سادسا: الاهتمام المتزايد بالموارد البشري: حيث أصبحت المنظمات تدرك في عصر المعرفة أن الأفراد هم المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، لذلك شهد سوق العمل تنافسا شديدا بين المنظمات من أجل جذب أحسن الكفاءات والمواهب الذين يعتبرون المحرك الأساسي لخلق القيمة في المنظمة (Pedrini, 2007, 348-349).

### 3- مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة جدا في علوم التسيير، وحتى نستطيع تحديد مفهوم رأس المال الفكري وجب ضبط المصطلحات المتعلقة بهذا المفهوم باعتباره موضوعا حديث الدراسة ويتميز بثراء المصطلحات المكونة له، والجدول التالي يوضح أهم المصطلحات المحيطة برأس المال الفكري:

الجدول رقم 4-1: المصطلحات المكونة لرأس المال الفكري

المصطلح	المفهوم
الأصول	في إطار المحاسبة، فإن أصول المؤسسة تتمثل في ممتلكاتها والتي تستعملها من أجل خلق الثروة مستقبلا، وتتميز الأصول بكونها قابلة للقياس والمراقبة وقدرتها على خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة.
الموارد	بالنسبة للمسير، فإن المورد هو كل عنصر يدخل في العملية الإنتاجية.
رأس المال	يعبر عنه اقتصاديا بأنه أحد عوامل الإنتاج.
اللاملموسات	يرجع أصل المصطلح للمحاسبة، حيث يبين طابعه الخاص والمتمثل في صعوبة المحاكاة، وبالنسبة للأصول غير الملموسة فهي أصول لامادية كبراءات الاختراع، علاقات مع الموردين أو الزبائن....
الأصول الفكرية	يصنف ضمن مفاهيم الموارد البشرية حيث يركز على أهمية العنصر البشري.

المصدر: (Epinette et al, 2006, p. 26-27)

إذن، فالجدول أعلاه يوضح أهم المصطلحات المحيطة بمفهوم رأس المال الفكري؛ لذلك وجب توضيح الفرق بين هذا الأخير ورأس المال المادي، وهو ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-1: مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي، ملموس	غير مادي، غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
كيفية توليد الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والتفكير الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوهج عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية
النوعية	كمي (يركز على الكمية)	نوعي (يركز على النوعية)
القياس	سهل القياس	صعب القياس نظرا لطبيعته الأثرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الشريبي، 2011، ص. 22-23، همشري، 2013، ص. 251)

وبالرجوع إلى مفهوم رأس المال الفكري، فهو من الحقول البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة، غير أن هذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بصورة متكاملة بعد، حيث يؤكد الباحثان (Lim et Dallimore, 2000) على

أن قياس وتقويم رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغيرات الجوهرية والتحويلات الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية التقليدية للمنظمات، فقد أصبحت الأصول المعرفية تشكل بنية تحتية أساسية لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين (صالح، 2009، ص. 5)، وقد حاول العديد من الباحثين الاتفاق حول تقديم تعريف موحد لرأس المال الفكري، وعموماً يعتبر كل من الباحثين Edvinsson و Malone (1997) وكذلك الباحث Stewart (1997) هم الباحثون الذين سلطوا الضوء على المفهوم وعملوا على جلب اهتمام الباحثين نحوه، ومن خلال الجدول التالي؛ نستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم رأس المال الفكري:

#### الجدول رقم 1-6: التعاريف المقدمة لمفهوم رأس المال الفكري

التعريف	الباحث
يعبر رأس المال الفكري عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول للمنظمة (Martin-de-Castro et al, 2011, p. 651)	Galbraith (1969)
يتكون رأس المال الفكري بفعل العلاقة التي تنشأ بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو (Schneider et Samkin, 2008, p. 464)	Kaplan et Norton (1992)
يتمثل رأس المال الفكري في مجموع الأصول غير الملموسة في المنظمة والتي تضم: كفاءات الأفراد (المعارف والخبرات)، والتي تسمح لهم بالتأقلم مع مختلف التغيرات في محيطها الداخلي (أنماط تسيير، القدرات على البحث والتطوير) وكذلك مواجهة تغيرات محيطها الخارجي (صورتها الخارجية، علاقتها مع الموردين والزبائن) (Schneider et Samkin, 2008, p. 464)	Sveiby (1997)
يتكون رأس المال الفكري بفعل تداخل العناصر الثلاثة التالية: الأفراد، الأنظمة ومكونات السوق. فالأفراد والمسيريون يمثلون رأس المال البشري والذي يعبر عن ما يستطيع به الأفراد القيام به فردياً أو جماعياً، وبالنسبة للأنظمة فإنها تتمثل في المعارف المستقلة عن الأفراد والتي تشمل البراءات، العقود، قواعد البيانات وتقنيات الإنتاج، أما فيما يخص مكونات السوق فتتمثل في علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي (موردين، زبائن، موزعين) (Schneider et Samkin, 2008, p. 464)	Edvinsson et Malone (1997)
يتمثل في مجموع المعارف والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تكسبها ميزة تنافسية وتمنحها القدرة على خلق القيمة (Arenas et Lavanderos, 2008, p. 79)	Stewart (1998)
هو المزيج بين رأس المال البشري والعناصر المكونة له والتي تشكل مصدراً رئيسياً للثروة على المستوى التنظيمي والدولي (Yeh-Yun Lin et Edvinsson, 2008, p. 526)	Bounfour et Edvinsson, (2004)

مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية –عناصرها المعرفة، المهارة، الخبرة والقيم- والتي يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها المحاسبية كبيرا (العنزي وصالح، 2009، ص. 171)	العنزي وصالح (2009)
يتمثل في مجموع الكفاءات، المعارف، الاستراتيجيات، الملكية الفكرية وشبكات العلاقات التي تنشئها المنظمات والتي تسمح لها بخلق مزايا تنافسية وتساعد على تحقيق أهدافها (Martin-de-Castro et al, 2011, p. 651)	Hsu and Fang (2009)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

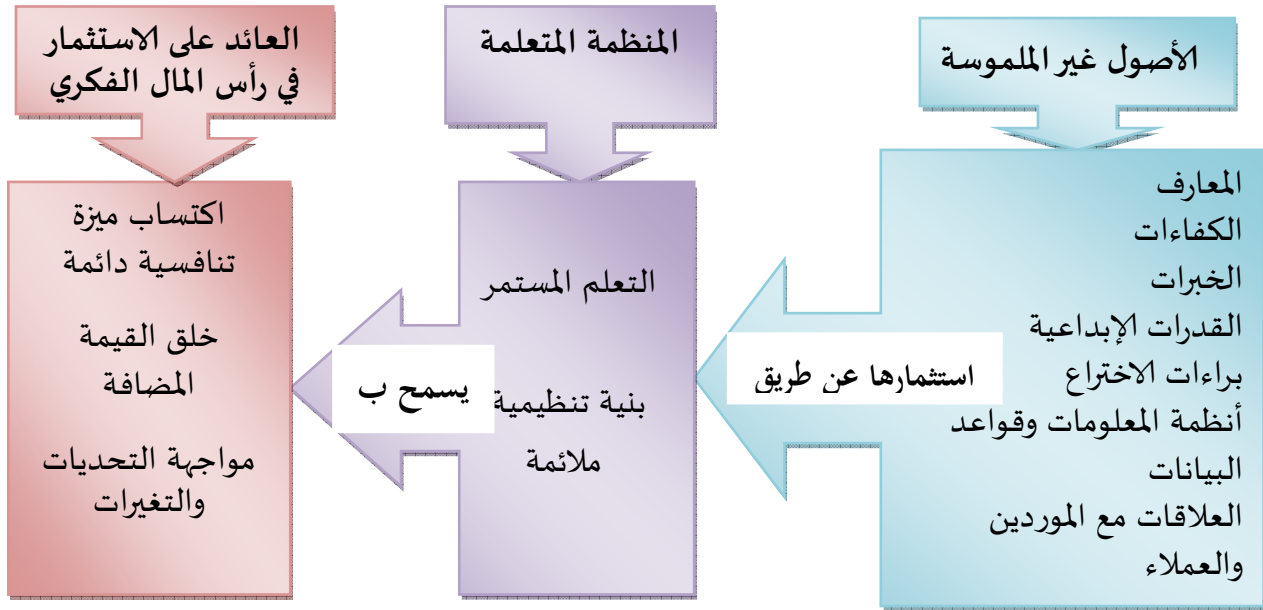
وكخلاصة للتعريف السابقة فإنه يمكن التعبير عن رأس المال الفكري بأنه:

- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم؛
  - يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم المنظمة والعقول المدبرة لها؛
  - يهدف إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة؛
  - إن معظم التعاريف ربطت بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين أنشطة خلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
  - لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره (صالح، 2009، ص. 8؛ المفرجي وصالح، 2003، ص. 17).
- وبعد هذا العرض والتحليل، وبناء على ما تقدم من تعاريف، فإنه يمكن للباحث تعريف رأس المال الفكري على النحو التالي:

"مجموع الموارد غير الملموسة والمتمثلة أساسا في المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمة وتعمل على تنميتها في إطار تنظيمي مناسب يسمح بتعزيز قدرات الأفراد على تطويرها من خلال التعلم المستمر والتي من خلال تسييرها الأمثل تستطيع المنظمة مواجهة التحديات المحيطة بها وتكسيبها ميزة تنافسية دائمة".

ورغم أن هذا التعريف لا يخرج عن نطاق المفهوم الذي قدمه الباحثون لرأس المال الفكري في كونه مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة، إلا أن ما يميز هذا التعريف عن التعاريف السابقة من وجهة نظر الباحث هو كونه يركز على ضرورة وجود بيئة تنظيمية تسمح باحتضان الأفراد وتطوير قدراتهم بشكل مستمر من خلال جعل التعلم المستمر مكونا أساسيا ضمن نشاطات المنظمة ولا يكون ذلك إلا في إطار المنظمة المتعلمة.

والشكل الموالي يجسد رؤيتنا لمفهوم رأس المال الفكري:



الشكل رقم 7-1: أركان مفهوم رأس المال الفكري وفقا للباحث

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأدوار رأس المال الفكري:

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:

تنبع أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للفرد والمنظمة انطلاقاً من أهمية أصحاب العقول والألباب التي خص الله عز وجل بها خلقه حيث ذكر الله سبحانه وتعالى هاتين الكلمتين في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة (المفرجي وصالح، 2003، ص. 20) نذكر بعضها منها في قوله عز وجل في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ" (سورة البقرة، الآية 268)، وكذلك في قوله تعالى: "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا" (سورة الإسراء، الآية 70). أما بالنسبة للمنظمة: فإن رأس المال الفكري يعتبر الموجود الأكثر أهمية فيها وأقوى سلاح تنافسي لها في محيط سريع التغير، حيث أصبحت استمرارية المنظمات ونجاحها أمران يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول القائمة على المعرفة، وكذلك مدى قدرتها على الاستفادة من هذه الأصول في تطوير عملياتها ومنتجاتها في خلق القيمة المضافة لها، إذ يُعدّ رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً مهماً لتوليد ثروة المنظمات حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة (همشري، 20123، ص. 254-255). هذا، ويعتبر البعض أن رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات إذا تم استثماره بشكل أفضل، حيث أن المعرفة تعتبر في المنظمة ذات قيمة أكبر من الموارد المادية الأخرى (عجلان حسن، 2008، ص. 129).

ومن أجل إبراز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري قدم (Edvinsson et Malone, 1998) مثالا مجازيا توضيحيا لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري، وهذا المثال هو تخيل المنظمة على أنها كائن حي، وليكن على سبيل المثال شجرة، وهنا يمكن النظر إلى خطط المنظمة وتقاريرها الفصلية والسنوية ونشراتها ووثائقها المختلفة على أنها جذع هذه الشجرة وأغصانها وأوراقها، ومن ثم فإن المستثمر الحكيم ينظر إلى قدرة هذه الشجرة على تزويده بالثمار الناضجة. إن الحكم على قدرة وفاعلية هذه الشجرة من خلال ما يبدو ظاهراً فوق مستوى سطح الأرض من جذع وأغصان وأوراق هو حكم غير سليم وهو خطأ جوهري، إذ إن هناك جزءاً مهماً من هذه الشجرة تحت الأرض (وهي جذور هذه الشجرة)، فلا يمكن الحكم على صحة وحيوية هذه الشجرة مستقبلاً إلا من خلال التأكد من الجذور والظروف المحيطة بها، فربما كان هناك تعفن أو مرض ما أصاب هذه الجذور، فهذا سيؤثر على عطاء هذه الشجرة مستقبلاً وإن كانت تبدو الآن شجرة نضرة. إن رأس المال الفكري هو بمثابة جذور هذه الشجرة، وللتحقق من الأداء المستقبلي للمنظمة فإنه ينبغي التركيز على واقع ومستقبل رأس المال الفكري بعناصره المختلفة، إذ إنه محدد أساسي لقيمة المنظمة الحالية والمستقبلية (صالح، 2009، ص. 6).

وبالرجوع إلى أهمية رأس المال الفكري؛ يظهر جلياً أن هذا الأخير يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- ✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة؛
- ✓ تظهر أهمية رأس المال الفكري في كونه مصدراً لتوليد الثروة بالنسبة للأفراد والمنظمات من خلال قدرته على رفع العائد من براءات الاختراع، وهو ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال الفكري الذي انعقد في نيويورك عام 2000، حيث أقر المؤتمر أن شركة IBM مثلاً تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع (عجلان حسن، 2008، ص. 129-130)؛
- ✓ يساعد المنظمات على بناء المنظمات الذكية أو بالأحرى المنظمات المتعلمة، حيث أنه من المعلوم أن هناك تزايد في الوظائف ذات الطابع المعرفي، وعليه فإن سوق العمل يشهد توجهاً متزايداً نحو الطلب على رأس المال الفكري، ويتجلى ذلك من خلال المعادلة التالية التي تبسط مفهوم المنظمة الذكية (همشري، 2013، ص. 255-256):

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

✓ يعمل رأس المال الفكري على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمات وكذلك تعزيز تنافسيتها من خلال تقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب مع تخفيض التكاليف (يرقي وآخرون، 2011، ص. 6).

## الفرع الثاني: مهام وأدوار رأس المال الفكري:

إن نجاح المنظمة في تحديد توجهاتها الإستراتيجية يسمح لها بتحديد المهام الأساسية لرأس مالها الفكري. فبالنسبة للعديد من المنظمات القائمة على المعرفة؛ فإن الدور الرئيسي لرأس المال البشري هو خلق الإبداع وتطوير براءات الاختراع التي تنسجم مع أهداف المنظمة (Sullivan, 1999, p. 137)، وانطلاقاً من أهمية رأس المال الفكري في المنظمة يمكن تحديد الأدوار المهمة التي يؤديها فيما يلي:

1- الأدوار الدفاعية: تتمثل أساساً في حماية والاستغلال الحصري للإبداع والبراءات بالإضافة إلى ضمان الاستغلال الحصري للأصول الفكرية بما في ذلك تطوير الحريات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا (Sullivan, 1999, p. 137)، كما أن الأدوار لرأس المال الفكري تشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي (همشري، 2013، ص. 257، العنزي وصالح، 2009، ص. 177).

2- الأدوار الهجومية: هناك اهتمام متزايد بالأدوار الهجومية لرأس المال الفكري حيث تستخدم المنظمة أصولها الفكرية لتوليد إيرادات ومصادر دخل جديدة وذلك من خلال زيادة حصتها السوقية، حيث تعتمد المنظمة على رفع مستوى الإبداع من أجل مواجهة منافسيها وسيطرتها على السوق، ما يدفع المنافسين إلى ضرورة الأخذ بترخيص من عند المنظمة لإنتاج سلع وخدمات لتلك التي تنتجها المنظمة، كما أن العديد من المنظمات تدرك صعوبة المحافظة على أصولها الفكرية من أجل إدامة تنافسيتها لذلك تلجأ إلى عقد اتفاقيات شراكة مع المنظمات الكبرى التي تتمتع بقدر عالٍ من الكفاءة.

دور إضافي لرأس المال الفكري يتمثل في قدرته على تحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة، ما يسمح للمحيط الخارجي بالتعرف على القدرات الفكرية وكذلك قدرتها على الاستفادة من هذه الأصول في فرض سيطرتها على السوق (Sullivan, 1999, p. 137)، وعموماً فإن الأدوار الهجومية لرأس المال الفكري تشمل الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق:
  - المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
  - الملكية الفكرية للمنظمة وكذلك موجوداتها الفكرية؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيات المنافسين وكذلك تحديد آليات النفاذ نحو الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجيات للحد من دخول المنافسين الجدد (همشري، 2013، ص. 257-258، العنزي وصالح، 2009، ص. 177-178).

## الفرع الثالث: خصائص رأس المال الفكري:

من خلال دراسة مختلف التعاريف المقدمة لرأس المال الفكري فيما سبق من فقرات، يتضح جليا أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن باقي الأفراد ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، وقد بينت مختلف الدراسات والأدبيات أن خصائص رأس المال الفكري يمكن حصرها في ثلاث عناصر أساسية هي:

- الخصائص التنظيمية:

- الخصائص المهنية؛

- الخصائص السلوكية والشخصية.

1- الخصائص التنظيمية: يمكن حصرها في أربع صفات أساسية هي: المستوى الاستراتيجي، نوعية الهيكل، الرسمية والمركزية. فبالنسبة للمستوى الاستراتيجي؛ نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي المرن، أما فيما يخص الرسمية والمركزية فيستخدم رأس المال الفكري الرسمية بشكل منخفض جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

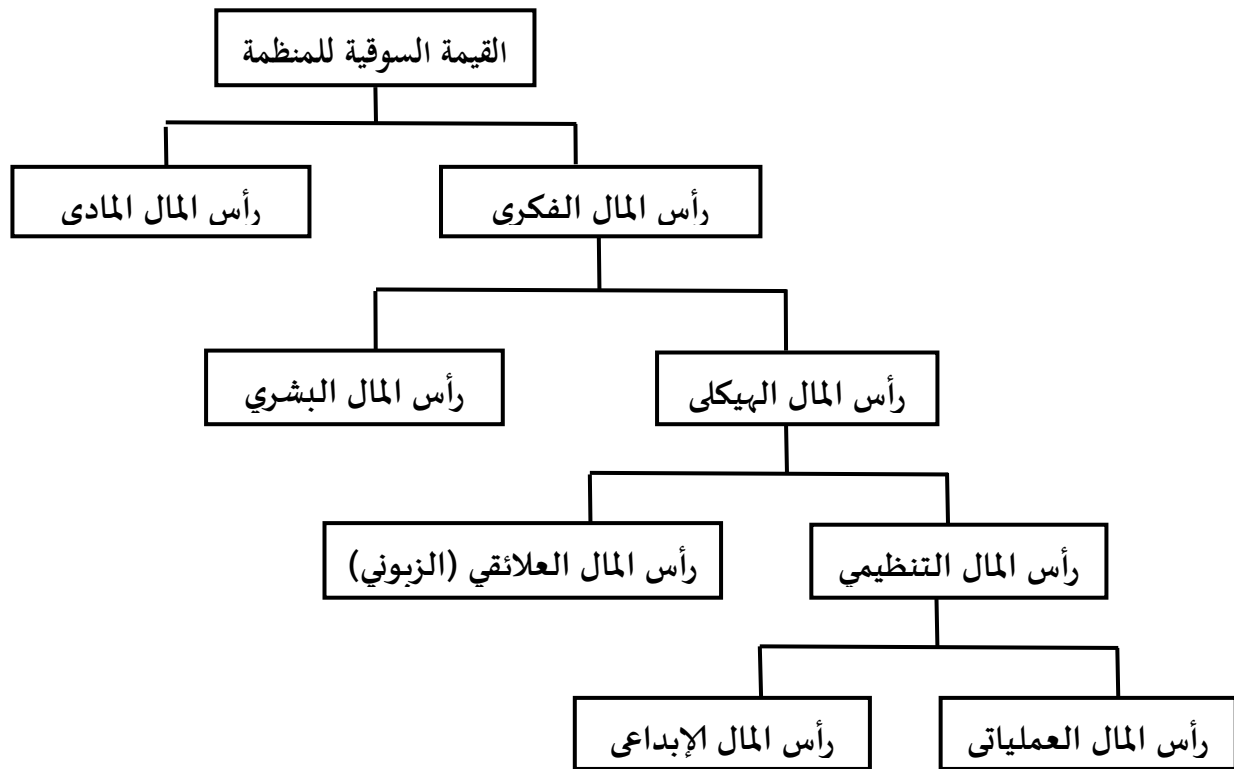
2- الخصائص المهنية: تشمل ثلاث صفات أساسية هي: التحصيل الأكاديمي، المهارة والخبرة. فبالنسبة للتحصيل الأكاديمي؛ فليس من الضروري أن يكون الأفراد حاصلين على شهادات أكاديمية من أجل تكوين رأس المال الفكري ولكن تكمن الضرورة في أهمية مواصلة تعلمهم التنظيمي وتدريبهم الإثرائي، أما بخصوص المهارة والخبرة فيمتاز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة وكذلك بخبرات عريقة.

3- الخصائص السلوكية والشخصية: تتكون أيضا من ثلاث صفات رئيسية هي المخاطرة، عدم التأكد والمبادرة. فبالنسبة للمخاطرة فإن رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، أما فيما يخص درجة التأكد فهو يحنو التعامل مع الموضوعات التي تتسم بحالة عدم التأكد، وبخصوص المبادرة فإن رأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس (الروسان والعجلوني، 2010، ص.47-؛ المفرجي وصالح، 2003، ص.27-28).

## المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري:

يعتبر الباحثون أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. فبالنسبة لرأس المال البشري؛ فإنه يشمل المعارف، الكفاءات، القدرات والتكنولوجيات التي يمكن للمنظمة استعمالها حاليا أو مستقبلا والتي من شأنها خلق القيمة بالنسبة للأفراد والمنظمة، ومن جهة

أخرى؛ فإن رأس المال الهيكلي يتمثل في البنية التحتية للمنظمة والتي يتم تطويرها من أجل تسويق رأس المال الفكري، ويتكون رأس المال الهيكلي من رأس المال التنظيمي الذي يشمل كل ما تملكه المنظمة باستثناء الأفراد كقواعد البيانات، البرمجيات، القيم ومكونات الثقافة التنظيمية وكل العناصر التي من شأنها تحسين أداء المنظمة، وكذلك رأس المال العلائقي؛ والذي يضم كافة العلاقات التي تنشأها المنظمة مع المتعاملين معها وأصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الهيئات الحكومية، المجتمع...) (Cohen et Kaimenakis, 2007, p. 243; EpINETTE et al, 2006, p. 30-33). وفي سنة 1995؛ تم تطوير نموذج Skandia لخلق القيمة من طرف الباحث Edvinsson، أين تم استعمال مصطلح رأس المال الفكري كأول مرة بدلا من المصطلح المحاسبي "الأصول غير الملموسة"، والشكل الموالي يوضح أهم مكونات رأس المال الفكري وفقا لنموذج Skandia التي تعتبر رائدة في مجال تحديد مكونات رأس المال الفكري، حيث أن القيمة السوقية للمنظمة تشمل رأس المال المادي (والذي يضم جميع الأصول الملموسة) من جهة، ومن جهة أخرى رأس المال الفكري الذي يحمل قيمة غير مادية (Tan et al, 2008, p. 587):



الشكل رقم 8-1: مكونات رأس المال الفكري وفقا لشركة Skandia

المصدر: (Tan et al, 2008, p. 587)

وقبل التفصيل في مكونات رأس المال الفكري؛ تجدر الإشارة إلى وجود بعض الاختلافات بين الباحثين في تصنيف مكونات رأس المال الفكري، والجدول التالي يبرز أهم التصنيفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال:

## الجدول رقم 1-7: تصنيفات الباحثين لمكونات رأس المال الفكري

المكونات	المصطلح	الباحث
رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلائقي	رأس المال الفكري	Edvinsson (1997)
الكفاءات (فردية + جماعية)، العلاقات (فردية + جماعية)	الموارد غير الملموسة	Lowendahl (1997)
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي	رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة	Edvinsson et Malone (1997)
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي	الموارد الفكرية	Roos et Roos (1997)
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي	رأس المال الفكري	Skandia (1997)
الهيكل الداخلية، الهياكل الخارجية، كفاءات الأفراد	القيم غير الملموسة	Sveiby (1997)
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني	رأس المال الفكري	Stewart (1998)
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي	اللاملوماسات	Canibano et al (2000)
التكنولوجيا، العملاء، الأسواق، قوة العمل، العقود، الهياكل التنظيمية	الأصول غير الملموسة	Financial Accounting Standards Board FASB (2001)
رأس المال الإبداعي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال التمويهي، رأس المال الاستثماري، رأس المال العملي، رأس المال الموقعي	القيم غير الملموسة	Moeller (2009)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

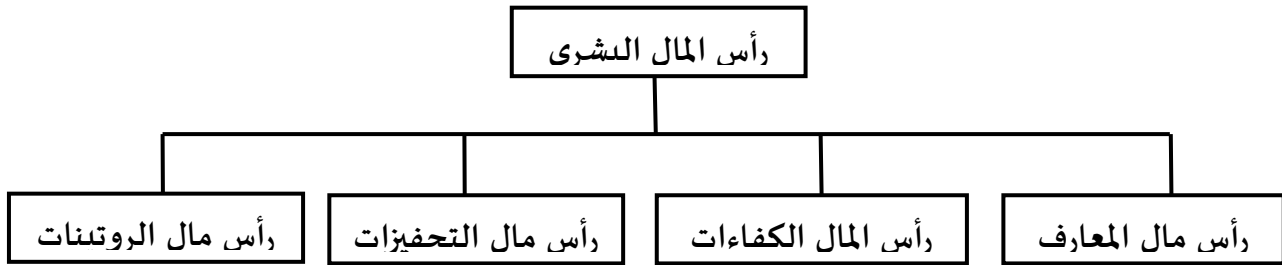
(Choong, 2008, p. 618-619 ; Tan et al, 2008, p. 586-589 ; Moeller, 2009, p. 226-227)

إذن، ما يمكن ملاحظته هو أن معظم الباحثين اتفقوا تقريبا حول أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر أساسا في المكونات التي تم تقديمها في النموذج الذي تبنته شركة Skandia والمتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، إضافة إلى رأس المال العلائقي، وفيما يلي شرح موجز لهذه المكونات:

## الفرع الأول: رأس المال البشري:

يعتبر الذكاء الذي يتمتع به أفراد المنظمة هو المحرك الأساسي لرأس المال البشري. ووفقا ل Mayo (2001) فيمكن تحليل رأس المال البشري إلى العناصر التالية: القدرات والإمكانيات، التحفيز والالتزام، الإبداع والتعلم. فبالنسبة للقدرات والإمكانيات فهي تشمل الكفاءات المهنية والمستوى التعليمي للأفراد والخبرات والقيم المشتركة إضافة إلى قدرات الأفراد على التطور في إطار المنظمة، أما التحفيز والالتزام فهي تهدف إلى التوفيق بين المصالح الشخصية للأفراد والمصلحة العامة للمنظمة، وأخيرا بالنسبة للتعلم والإبداع فهو يوضح مدى قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بهم (Cohen et Moeller, 2009, p. 227; Kaimenakis, 2007, p. 244).

والشكل التالي يوضح مكونات رأس المال البشري:



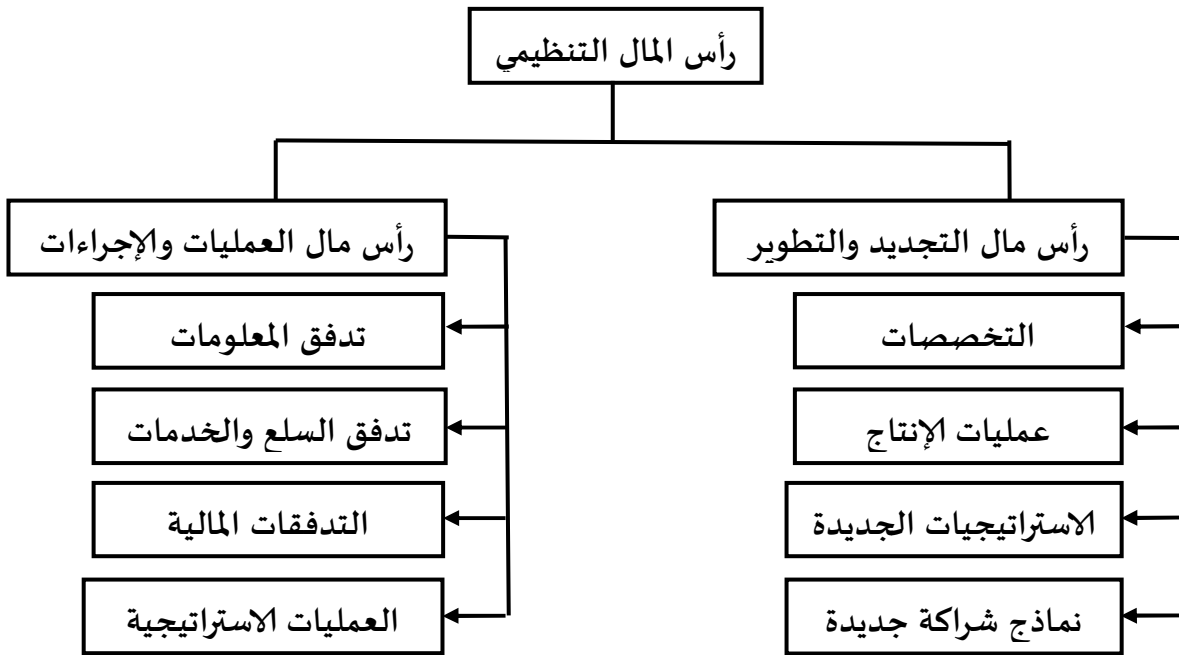
الشكل رقم 1-9: مكونات رأس المال البشري

المصدر: (Epinette et al, 2006, p. 33)

## الفرع الثاني: رأس المال التنظيمي:

إن وجود رأس المال البشري منفردا داخل المنظمة لا يؤدي دوره على أحسن وجه، حيث أنه بالنظر للطبيعة المتقلبة لحياة أفراد المنظمة (إمكانية مغادرة الأفراد فجأة للمنظمة)؛ فمن الضروري أن تعمل المنظمة على تطوير الكفاءات التي تضمن استمرارها، هذه الكفاءات هي التي تشكل مفهوم رأس المال التنظيمي الذي يساعد الأفراد على تحسين مستوى أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة. ويشمل رأس المال التنظيمي قواعد البيانات، الهياكل التنظيمية، الإستراتيجيات المتبناة من طرف المنظمة، وبالتالي يمكن وصفه بأنه كل ما تبقى داخل المنظمة بعدما يغادرها الأفراد مساء. إن الهدف الأساسي للتسيير يتمثل في ضمان الانتقال من رأس المال البشري نحو رأس المال التنظيمي وهو ما يضمن استمرارية تطور المنظمة على المدى البعيد (Cohen et Kaimenakis, 2007, p. 244).

والشكل التالي يوضح مكونات رأس المال التنظيمي:



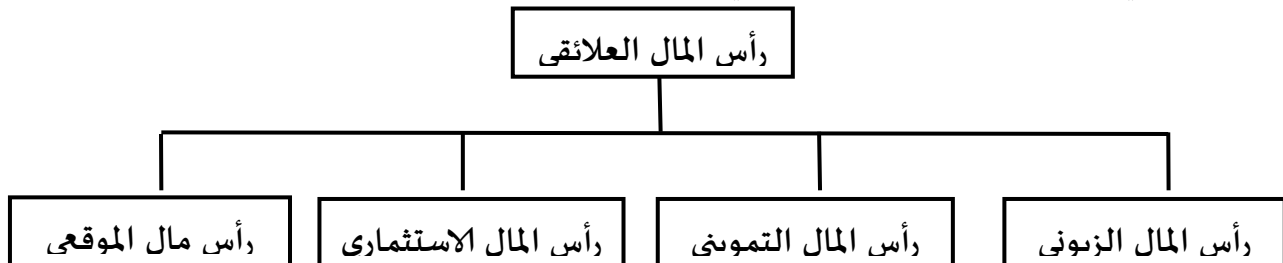
الشكل رقم 10-1: مكونات رأس المال التنظيمي

المصدر: (Epinette et al, 2006, p. 32)

## الفرع الثالث: رأس المال العلائقي:

يمثل رأس المال العلائقي قدرة المنظمة على تكوين أصول غير ملموسة خارجية، وتتمثل هذه الأصول في المعارف الخارجية المملوكة من طرف العملاء، الموردين والهيئات الحكومية. فالعلاقات التي تنشأها المنظمة مع عملائها؛ تمثل الجانب المهم في رأس مالها العلائقي والذي يطلق عليه "رأس المال الزبوني" وهذا يشمل: العقود مع العملاء، درجة ولائهم ورضاهم، الحصة السوقية، صورة وسمعة المنظمة وكذلك العلامة التجارية. وبالنظر للطبيعة الخارجية لرأس المال العلائقي، فليس من السهل تطويره والمحافظة عليه، ومن هذا المنطلق؛ فقد اعتبرت Skandia بأن رأس المال العلائقي يمثل القيمة الحالية للعلاقات مع العملاء، حيث يتم تحويل هذه القيمة إلى قيمة مالية من خلال التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي (Cohen et Kaimenakis, 2007, p. 244).

والشكل الموالي يوضح عناصر رأس المال العلائقي:



الشكل رقم 11-1: مكونات رأس المال العلائقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Moeller, 2009, p. 227)

## المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية لقياس رأس المال الفكري:

يعتبر القياس عملية أساسية وجانب مهم في البحث الإداري لأنه أفضل طريقة لفهم المجال والموضوع المراد قياسه، ولهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرار والباحثين في مجال الإدارة، لأن قياس الظاهرة الإدارية – كما هو حال رأس المال الفكري - أمر ضروري مهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة وفي التوقيت المناسب (العززي وصالح، 2009، ص. 273).

## المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته:

## الفرع الأول: تعريف القياس:

يمكن تعريف القياس بأنه: " عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة"، كما يعرف بأنه "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد وأنشطة وظيفية معينة"، إضافة إلى ذلك فإن القياس يعرف بأنه " العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة" (المفرجي وصالح، 2003، ص. 82).

وعلى ضوء ما تقدم من تعاريف يمكن تحديد أبعاد مفهوم القياس فيما يلي:

- عملية تستهدف جمع معلومات حول ظاهرة معينة؛
- عملية تتبع فيها مجموعة إجراءات مثل طرق القياس، أدوات القياس، توقيت القياس...إلخ؛
- عملية تحدد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة، حيث تتوقف نتائج القياس على دقة الأداة المستخدمة؛
- عملية ضرورية في اتخاذ القرارات لأنها تساعد مراكز القرار من خلال نتائجها على تحديد البديل الأنسب.

## الفرع الثاني: أهمية القياس:

تنطلق أهمية القياس من العبارة الشهيرة في إدارة الموارد البشرية "إذا لم تستطع قياسها انسها: *If you cant' measure it, forgrt it*" وكذلك القول الشهير: "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته فهو مهم، وما هو مهم، فلا أهمية له، وما لا أهمية له فهو غير موجود أصلاً"، فانطلاقاً من هذه العبارة عمد الباحثون إلى التركيز على أهمية قياس رأس المال الفكري من أجل إثبات أهميته، وتنبثق أهمية قياس رأس المال الفكري من المبررات التالية:

- يعتبر رأس المال الفكري الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال؛ لذلك تلجأ هذه الأخيرة إلى استخدام أساليب التقييم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على العائد على الأصول الفكرية (العنزي وصالح، 2009، ص. 275-276)؛
- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المنظمة؛
- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول منظمات كثيرة، وفي هذا الصدد؛ فقد أكد كل من Sullivan et Sullivan (2000) أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها؛
- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية "Benchmarking" (صالح، 2009، ص. 10)؛
- يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، حيث تستخدم هذه المقاييس في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل، وهذا يعني إمكانية تنبؤ المسيرين بالدور المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلاً وتكييفه لصالح المنظمة، حيث يمكن تصحيح الانحرافات في حالة وجودها بما يسهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان تنافسية دائمة (المفرجي وصالح، 2003، ص. 83).

المطلب الثاني: دوافع قياس رأس المال الفكري ومستوياته:

الفرع الأول: دوافع قياس رأس المال الفكري:

يعتبر قياس رأس المال الفكري كوسيلة لتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمة، وقد أثبتت الأبحاث تزايد الأهمية حول دوافع قياس رأس المال الفكري، وبالرغم من إجماع الباحثين على أنه ليس هناك طريقة موحدة للقياس؛ إلا أن (Marr et al, 2003) يعتبرون أن المنظمات تلجأ لقياس رأس المال الفكري لأحد الأسباب الثلاثة التالية:

- ✓ دوافع إستراتيجية؛
- ✓ التأثير على السلوك؛
- ✓ التأكد من سلامة المحيط الخارجي.

1- الدوافع الإستراتيجية: فاعتماد المنظمات على رأس المال الفكري يتزايد بشكل كبير، حيث تعيش المنظمات في عصر اقتصاد المعرفة الذي يفرض ضرورة توفر كفاءات عالية الذي يطلق عليهم "عمال المعرفة"، وفي محيط تنافسي لا تستطيع فيه المنظمات الصغيرة بسط سيطرتها وزيادة حصتها السوقية من خلال إنتاج سلع وخدمات حديثة والتركيز على الجودة، وبالتالي فإن رأس المال الفكري هو الذي يحدد مركزها التنافسي، وقد حدد (Teece et al, 1997) الأسباب الإستراتيجية التي تضمن تحقيق أفضل أداء للمنظمة في العناصر التالية:

- القوة التنافسية؛

- الموارد المعتمدة؛

- الديناميكية المتطورة.

2- التأثير على السلوك: اعتبرت العديد من المنظمات أن قياس الأداء المالي يكون على المدى القصير، في حين ركزت الدراسات الحديثة على أن قياس المؤشرات غير المالية هي التي تعطي صورة واضحة عن الأداء وذلك على المدى البعيد، حيث وضّح (Kaplan et Norton, 1996) أن التعارض بين رغبة المنظمة في بناء قدرات تنافسية على المدى البعيد والصيغة المحاسبية القائمة على التكلفة التاريخية في المحاسبة المالية هو الذي شكل الدافع نحو ضرورة إيجاد نموذج جديد للقياس والذي يتضمن قياس المؤشرات غير المالية.

3- التأكد من سلامة المحيط الخارجي (العلاقة مع أصحاب المصالح): فالضغط المفروض على المنظمة من طرف كافة المتعاملين معها حتم عليها ضرورة إدراج مكونات رأس المال الفكري في تقاريرها السنوية وبالتالي ضرورة قياس هذه الأصول من أجل تأكيد سلامتها المالية وتعزيز الثقة لدى المساهمين، فقديمًا كان نجاح المنظمة في إعداد التقارير المالية حول الأصول الملموسة يعتبر أساس النجاح بالنسبة لها؛ لكن باعتبار أن هذه التقارير لا تحتوي على المعلومات الخاصة بالأصول غير الملموسة والتي من شأنها خلق القيمة للمنظمة شكل الدافع الأساسي للجوء إلى البحث في كيفية قياس هذه الأصول (Nazari et Herremans, 2007, p. 597-599).

الفرع الثاني: مستويات قياس رأس المال الفكري:

من أجل تحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، لجأ الباحثون إلى وضع العديد من المستويات والتي من شأنها تسهيل عملية القياس، وفيما يلي أهم المستويات المعتمدة في قياس رأس المال الفكري:

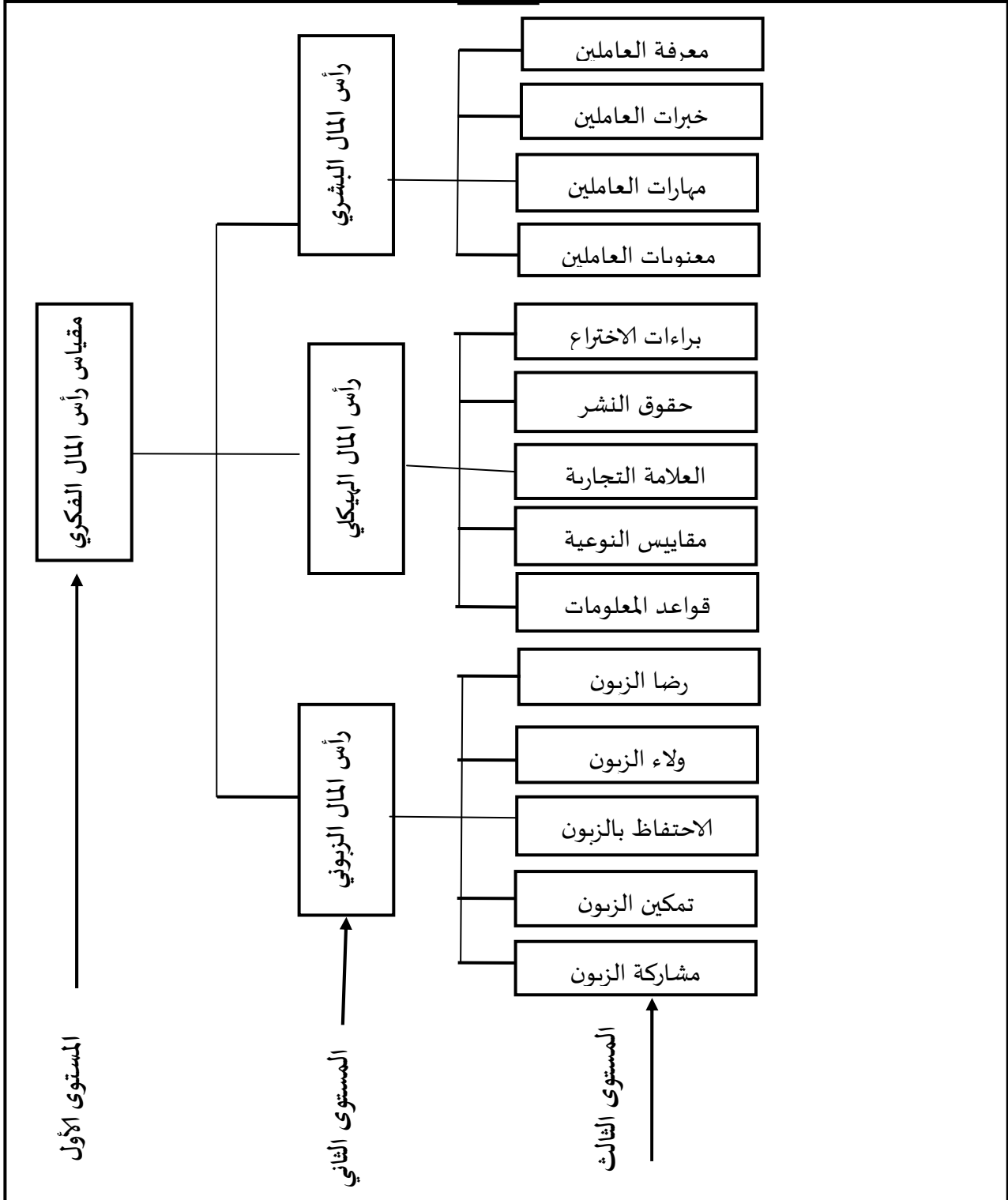
1- تصنيف Stewart لمستويات قياس رأس المال الفكري: يرى (Stewart, 1999) أن مستويات قياس رأس المال الفكري تصنف ضمن ثلاث مستويات هي:

✓ المستوى الأول: قياس رأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثاني : مكونات رأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثالث: الممارسات الفرعية لمكونات رأس المال الفكري (المفرجي وصالح، 2003، ص. 88).

والشكل التالي يوضح هذه المستويات:



الشكل رقم 1-12: تصنيف مستويات رأس المال الفكري وفقا ل Stewart

المصدر: (المفرجي وصالح، 2003، ص. 88)

2- تصنيف Van Buren لمستويات رأس المال الفكري: قدم Van Buren تصنيفا لمستويات رأس المال الفكري يتضمن ثلاث مستويات على النحو التالي:

✓ المستوى الأول: قياس رأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثاني: يضم جزأين هما:

• الجزء الأول: قياس أسهم رأس المال الفكري ويتضمن جرد كافة الموجودات المعنوية؛

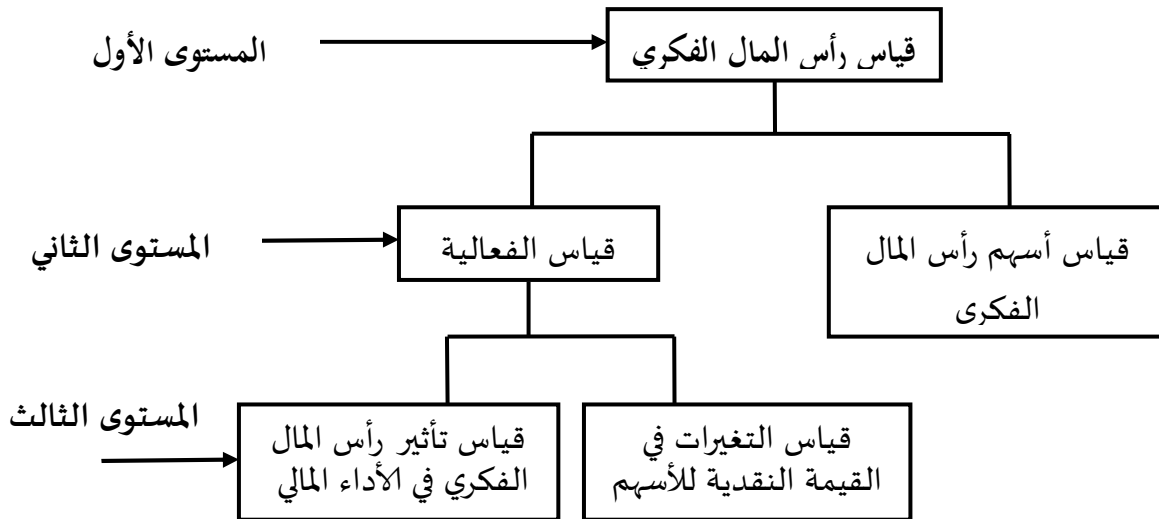
• الجزء الثاني: قياس الفعالية التي تنتج من القيمة الاقتصادية لأسهم رأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثالث: يرى Van Buren أن جزء قياس الفعالية ينقسم كذلك إلى قسمين هما:

• مستوى قياس التغيرات في القيمة النقدية لأسهم رأس المال الفكري في المنظمة، وهذا يركز على قياس قيمة الأسهم؛

• مستوى قياس تأثير رأس المال الفكري على الأداء الحالي وبين كيفية تحويل أسهم رأس المال الفكري إلى رأس المال المالي (المفرجي وصالح، 2003، ص. 83).

والشكل الموالي يوضح التصنيف آنف الذكر:



الشكل رقم 1-13: تصنيف Van Buren لمستويات قياس رأس المال الفكري

المصدر: (المفرجي وصالح، 2003، ص. 90)

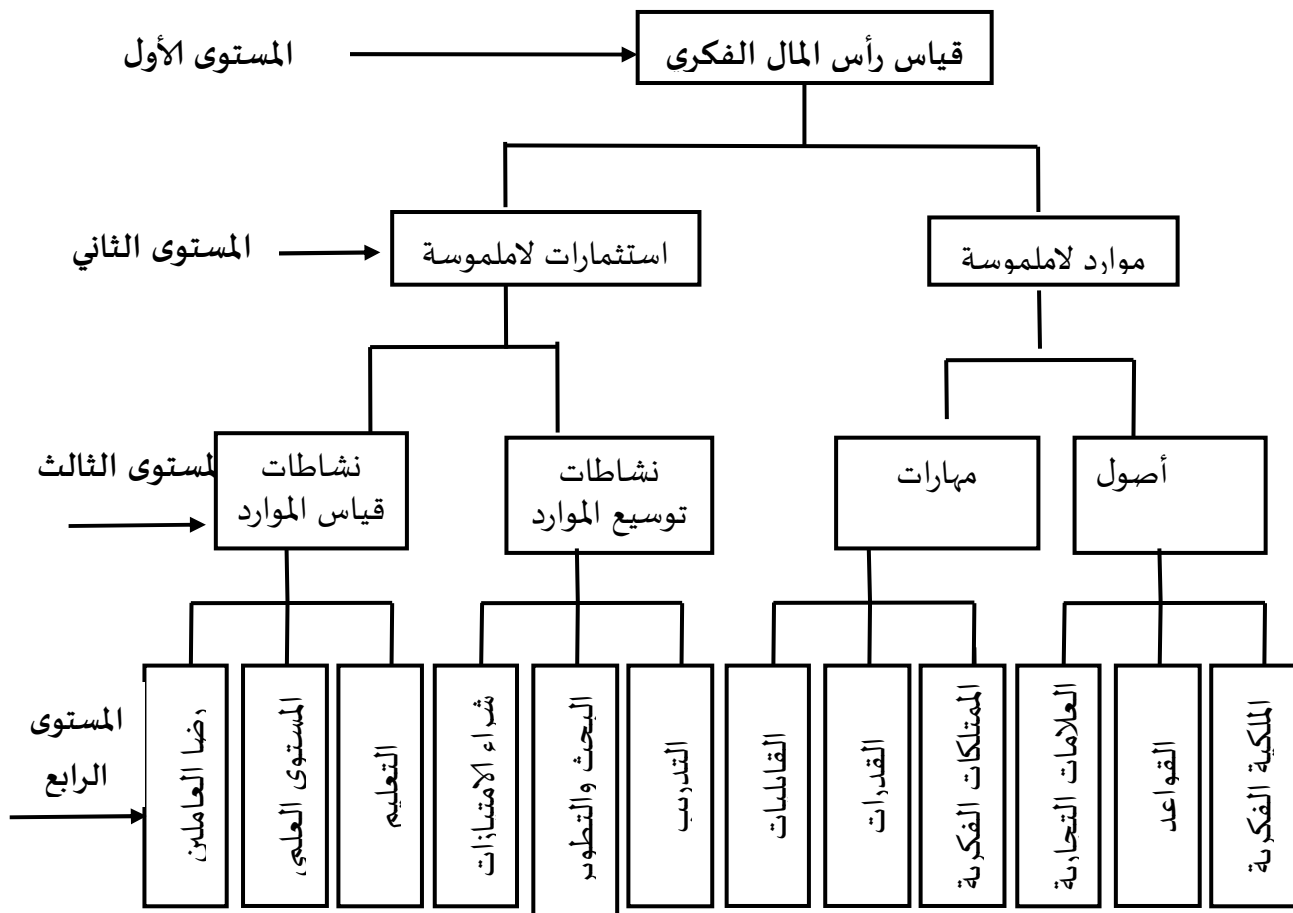
3- تصنيف Canibano et al لمستويات قياس رأس المال الفكري: يرى Canibano ومجموعة من الباحثين أن مستويات قياس رأس المال الفكري هي أربعة مستويات هي:

✓ المستوى الأول: يشمل قياس رأس المال الفكري؛

✓ المستوى الثاني: يتضمن جزأين هما الموارد اللاملموسة والاستثمارات اللاملموسة؛

✓ المستوى الثالث: يتم فيه تقسيم عناصر المستوى الثاني إلى جزأين فرعيين، فالموارد اللاملموسة تضم جزأين فرعيين هما الأصول والمهارات، أما الجزء الثاني فيضم الاستثمارات والتي تقسم بدورها إلى جزأين هما: نشاطات توسيع الموارد اللاملموسة ونشاطات تقنين الموارد اللاملموسة؛

✓ المستوى الرابع: يتم على مستواه تجزئة مكونات المستوى الثالث إلى تقسيمات فرعية، سيتم إبرازها من خلال الشكل الموالي (المفرجي وصالح، 2003، ص. 93):



الشكل رقم 1-14: تصنيف Canibano لمستويات قياس رأس المال الفكري

المصدر: (المفرجي وصالح، 2003، ص. 94)

المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري:

الفرع الأول: طرق قياس رأس المال الفكري:

يعتبر الباحثون أنه ليس هناك طريقة متعارف عليها لقياس رأس المال الفكري، وقد حدد الباحثون 34 طريقة ونموذج لقياس رأس المال الفكري (Dumay, 2009, p. 192)، وقد صنف Riessen (2004) طرق القياس وفقا للهدف منها إلى طريقتين:

الأولى: هي مقارنة التسيير الداخلي والتي تهدف إلى قياس فعالية رأس المال الفكري والتي من خلالها يمكن تحسين عملية إدارة الأصول غير الملموسة:

أما الثانية: فتعرف بمقاربة الإفصاح الخارجي والتي تهدف إلى تحسين صورة المنظمة على الصعيد الخارجي عن طريق إعطاء صورة واضحة عن قيمة الأصول غير الملموسة.

وفي محاولة من (Sveiby (2001 من أجل ترتيب هذه الطرق؛ فقد قدّم الباحث المصنوفة التالية التي تحدد طرق القياس وذلك وفقا لمستوى القياس، حيث تصنف هذه الطرق إما حسب المستوى التنظيمي أو مستوى المكونات، وكذلك إما طرق التقييم النقدية أو طرق التقييم غير النقدية وفقا للشكل التالي (Sydler et al, 2014, p. 247):

المستوى التنظيمي	طريقة رسملة السوق:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيمة السوقية والقيمة الدفترية؛</li> <li>• طريقة العائد على الأصول:</li> <li>• القيمة الاقتصادية المضافة؛</li> <li>• القيمة المضافة لمعامل رأس المال الفكري</li> </ul>
المستوى المكونات	الطرق المباشرة لقياس رأس المال الفكري:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة بطاقة الأداء</li> <li>• بطاقة الأداء المتوازن</li> <li>• نموذج Skandia</li> <li>• مؤشرات رأس المال الفكري</li> <li>• نموذج المقارنة المرجعية (Benchmarking)</li> </ul>
	الطرق النقدية
	الطرق غير النقدية

الشكل رقم 1-15: طرق ونماذج تقييم رأس المال الفكري وفقا ل Sveiby

المصدر: (Sydler et al, 2014, p. 247)

وقبل التفصيل في مختلف طرق التقييم التي قدمها الباحثون، تجدر الإشارة إلى أن الطرق التي تعتمد على المعايير النقدية تشكل طرق القياس المباشر حيث أنه بمجرد تحديد مكونات رأس المال الفكري يمكن قياسها بشكل مباشر، في حين أن النقطة السلبية في الطرق التي لا تعتمد على طرق التقييم غير النقدية هي في الغالب طرق نوعية وتعتمد على معايير ذاتية، أما بالنسبة لطرق القياس التي تعتمد على المستوى التنظيمي وفقا للمعايير النقدية كالعائد على الأصول ورسملة السوق فإنها تستخدم من أجل المقارنة بين المنظمات التي تنشط في نفس القطاع وكذلك من أجل تحديد القيمة السوقية للأصول غير الملموسة (Sydler et al, 2014, p. 247).

ومن خلال استقصاء الدراسات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري؛ يتبين أنه هناك إجماع بين الباحثين على أن أهم الطرق المعتمدة في قياس رأس المال الفكري هي:

- ✓ طريقة القياس المباشر لرأس المال الفكري؛
- ✓ طريقة رسملة السوق؛
- ✓ مقارنة القيمة الاقتصادية المضافة؛
- ✓ العائد على الأصول؛
- ✓ طريقة القيمة المضافة لمعامل رأس المال الفكري أو ما تعرف بالمقاربة النمساوية.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الطرق:

**1- طريقة القياس المباشر لرأس المال الفكري:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد القيمة المالية المباشرة إلى كل عنصر تعتبره المنظمة ضمن أصولها غير الملموسة، وذلك عن طريق جردها وتحديد مكوناتها لكن دون تحديد قيمتها المالية، وتكمن سلبيات هذه الطريقة في طبيعتها النوعية في تحديد الأصول غير الملموسة والتي يمكن أن تكون بشكل غير موضوعي وذلك في غياب تعريف موحد ومقبول لرأس المال الفكري (Chan, 2009, p. 7 ; Nazari et Herremans, 2007, p. 599).

**2- طريقة رسملة السوق:** وفقا لهذه الطريقة؛ فإن قيمة رأس المال الفكري يمكن الحصول عليها عن طريق طرح قيمة الأصول الصافية للمؤسسة من قيمتها السوقية الملاحظة، وتستند هذه المقاربة على أساس نموذج المحاسبة بالتكلفة التاريخية وتقييم الميزانية. يمكن أن تكون هناك مشاكل تعترض هذه الطريقة لأن القيمة السوقية لأصول المؤسسة تختلف من يوم لآخر وتخضع للمضاربة في أسواق رأس المال، وبالمقابل؛ فإن هذه الطريقة تساعد بسهولة المسيرين على فهم طبيعة رأس المال الفكري: كيف يمكن خلقه؟ وكيف يؤثر على ديناميكية المؤسسة؟ (Chan, 2009, p. 7).

**3- مقارنة القيمة الاقتصادية المضافة:** تم اعتبار هذه الطريقة على أنها مقياس شامل لدراسة وتقييم الأداء بشكل كلي والتي يمكن الحصول عليها وفقا للمعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي المبيعات - تكاليف التشغيل - الضرائب - تكاليف رأس المال

وإذا قبلنا الفرضية القائلة بأن تطور أي مؤسسة من خلال القيمة الاقتصادية المضافة ينتج عن التسيير الجيد للأصول المعرفية للمؤسسة فقط، فالقيمة الاقتصادية المضافة تبدو كمقياس معقول لرأس المال الفكري، ولكن هذا يعتبر تحدياً لأن الأصول الملموسة تساهم أيضاً في خلق القيمة للمؤسسة وذلك وفقاً لنظرية الموارد (سنتطرق لها في الفصل الثاني) حيث أن رأس المال الفكري لا يؤدي دوره بشكل فعال إلا في وجود الأصول الملموسة كالأشهر ورأس المال المادي (Chan, 2009, p. 9).

4- العائد على الأصول: تعتمد أولاً على حساب إجمالي العائد على الأصول الملموسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{متوسط المداخيل قبل حساب الضرائب}}{\text{متوسط الأصول الملموسة للمؤسسة}} = \text{العائد على الأصول الملموسة}$$

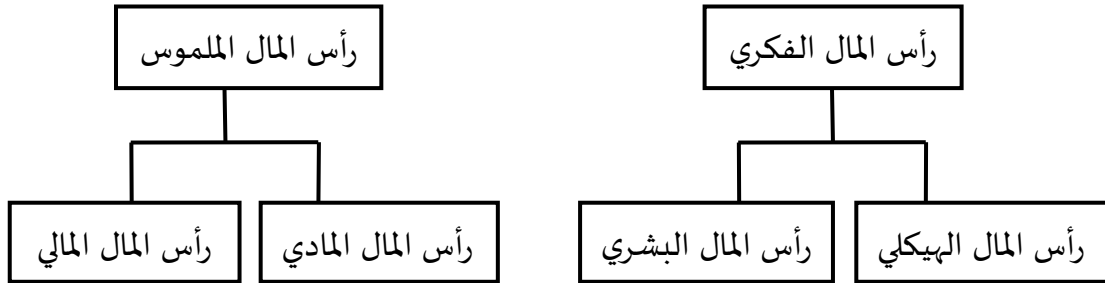
بعد ذلك، نقوم بحساب العائد على الأصول غير الملموسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{العائد على الأصول غير الملموسة} = [\text{العائد على الأصول الملموسة للمؤسسة} - \text{متوسط الأصول الملموسة للمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع}] * \text{متوسط العائد على الأصول الملموسة}$$

(Nazari et Herremans, 2007, p. 599 ; Tan et al, 2008, p. 591).

5- طريقة القيمة المضافة لمعامل رأس المال الفكري (المقاربة النمساوية): هناك عدة دراسات اعتبرت أن VAIC (Value Added of Intellectual Coefficient) هي طريقة متكاملة لقياس رأس المال الفكري وقد تم اعتمادها من طرف المركز النمساوي للأبحاث في رأس المال الفكري "AICRC" بقيادة Public سنة 2000 (Chan, 2009, p. 7)، حيث اعتمد Public على نموذج Skandia من أجل تطوير طريقة متكاملة لقياس رأس

المال الفكري، وذلك وفقاً للشكل التالي:



الشكل رقم 1-16: نموذج VAIC

المصدر: (Nazari et Herremans, 2007, p. 600)

وتعتبر طريقة VAIC مهمة في قياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، وذلك لسهولة تطبيقها وتطابقها مع الواقع باعتبار أنها تستند على المعطيات المحاسبية والتي يمكن الحصول عليها من التقارير المالية للمؤسسة وهو ما يعزز مصداقية هذه الطريقة، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

✓ تعتمد على معايير قابلة للقياس الكمي كالمؤشرات المالية والنسب والتي يمكن مقارنتها مع المعايير شائعة الاستعمال؛

✓ تعتبر من بين نماذج القياس الموحدة وذات مصداقية عالية باعتبار أنها تعتمد على التقارير المالية؛

✓ تقدم معلومات واضحة للمساهمين وأصحاب المصالح كما أنها تسمح بتحديد قيمة مكونات رأس المال الفكري والمقارنة بينها بما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة؛  
 ✓ تقوم على أساس اعتبار رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وهو ما يتماشى والتعاريف المقدمة (Chan, 2009, p. 10).

وقد أثبتت الدراسات أن هناك عنصرا هاما في VAIC وهو القدرة الفكرية للمنظمة، فهي تشير إلى مجموع كفاءة خلق القيمة سواء عن طريق رأس المال الفكري أو رأس المال المادي، فالفرضية الأساسية لهذه الطريقة تعتبر أن رأس المال الفكري لا يؤدي دوره بشكل فعال إلا في وجود دعم من طرف الأصول الملموسة؛ إذن فالقدرة الفكرية للمنظمة التي يمكن قياسها عن طريق VAIC هي مؤشر عن الكفاءة الكلية أو قدرة المنظمة على الاستفادة من إجمالي أصولها سواء كانت فكرية أو مادية في خلق القيمة، حيث يوضح مؤشر VAIC المرتفع مدى قدرة المنظمة على خلق المزيد من القيمة في ظل نفس الموارد المتاحة، ويمكن حساب VAIC كالتالي (Nazari et Herremans, 2007, p. 603-605 ; Kujansivu et Loönnqvist, 2007, p. 79-80) :276 ; Tan et al, 2007, p. 79-80)

نقوم أولا بحساب القيمة المضافة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة (VA)} = \text{المخرجات (صافي المبيعات)} - \text{المدخلات (تكاليف التشغيل)}$$

تحسب (Value Added) VA بالاعتماد على المعطيات الموجودة في التقارير المالية للمؤسسة على النحو التالي:

$$\text{القيمة المضافة (VA)} = \text{عائد الاستغلال} + \text{تكاليف الأفراد} + \text{تناقص القيمة} + \text{الاهتلاكات}$$

ووفقا لنموذج Skandia فإن VAIC تتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي أي أن :

$$\text{القيمة المضافة (VA)} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

ومنه فإن فعالية رأس المال البشري تقاس وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{فعالية رأس المال البشري} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع الأجور}}$$

وبالنسبة لرأس المال الهيكلي فإن رأس المال الهيكلي يحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{القيمة المضافة} - \text{رأس المال البشري}$$

وبالتالي فإن حساب فعالية رأس المال الهيكلي يكون كالتالي:

$$\text{فعالية رأس المال الهيكلي} = \frac{\text{رأس المال الهيكلي}}{\text{القيمة المضافة}}$$

ومنه:

$$\text{فعالية رأس المال الفكري} = \text{فعالية رأس المال البشري} + \text{فعالية رأس المال الهيكلي}$$

كما يعتبر Public أنه من أجل حساب دقيق للقيمة الإجمالية للأصول، فمن الضروري حساب القيمة

المضافة لرأس المال المادي والتي تكون وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{فعالية رأس المال المادي} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{القيمة المحاسبية لصافي أصول}}$$

وبالتالي فإن مجموع VAIC هو:  $\text{VAIC} = \text{فعالية رأس المال الفكري} + \text{فعالية رأس المال المادي}$

وباختصار، فإن VAIC تعني مقدار القيمة المضافة من خلال الاستثمار في كافة أصول المؤسسة، ومن خلال مكونات رأس المال الفكري وفقا لنموذج Skandia فإن:

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال التنظيمي} + \text{رأس المال الزبوني}$$

كما أن:  $\text{رأس المال التنظيمي} = \text{رأس المال الإبداعي} + \text{رأس المال العملياتي}$

إذن:  $\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال الإبداعي} + \text{رأس المال العملياتي}$

وكما سبق الذكر، فإن:

$$\text{فعالية رأس المال الهيكلي} = \frac{\text{رأس المال الهيكلي}}{\text{القيمة المضافة}}$$

أي أن:  $\text{فعالية رأس المال الهيكلي} = \frac{\text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال الإبداعي} + \text{رأس المال العملياتي}}{\text{القيمة المضافة}}$

$$\text{إذن: فعالية رأس المال الهيكلي} = \frac{\text{رأس المال الزبوني}}{\text{القيمة المضافة}} + \frac{\text{رأس المال الإبداعي}}{\text{القيمة المضافة}} + \frac{\text{رأس المال العملياتي}}{\text{القيمة المضافة}}$$

وبالتالي فإن:

$$\text{فعالية رأس المال الهيكلي} = \text{فعالية رأس المال الزبوني} + \text{فعالية رأس المال الإبداعي} + \text{فعالية رأس المال العملياتي}$$

ومن أجل حساب رأس المال الزبوني، فباعتبار تكاليف تطوير وتحسين العلاقات مع الزبائن أهم عنصر لهذا المكون، فإن تكاليف التسويق تعتبر كمؤشر لقياس رأس المال الزبوني وذلك من أجل معرفة مقدار القيمة المضافة التي يخلقها عن طريق التسويق وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال الزبوني} \leftarrow \text{فعالية رأس المال الزبوني} = \frac{\text{رأس المال الزبوني}}{\text{القيمة المضافة}} = \frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{القيمة المضافة}}$$

ويعتبر البحث والتطوير المؤشر الأساسي المعتمد في تحديد القيمة الإبداعية للمنظمة، وبالتالي فإن فعالية رأس المال الإبداعي تقاس وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال الإبداعي} \leftarrow \text{فعالية رأس المال الإبداعي} = \frac{\text{رأس المال الإبداعي}}{\text{القيمة المضافة}} = \frac{\text{تكاليف البحث والتطوير}}{\text{القيمة المضافة}}$$

وبما أن:

$$\text{فعالية رأس المال الهيكلي} = \text{فعالية رأس المال الزبوني} + \text{فعالية رأس المال الإبداعي} + \text{فعالية رأس المال العملياتي}$$

فإن فعالية رأس المال العملياتي تحسب كالتالي:

$$\text{فعالية رأس المال العملياتي} = \text{فعالية رأس المال الهيكلي} - \text{فعالية رأس المال الإبداعي} - \text{فعالية رأس المال الزبوني}$$

الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري:

هناك عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري والتي من خلالها تم وضع أسس طرق قياس رأس المال الفكري سابقة الذكر، ومن بين النماذج الشائعة تبرز ثلاث نماذج هي كالتالي:

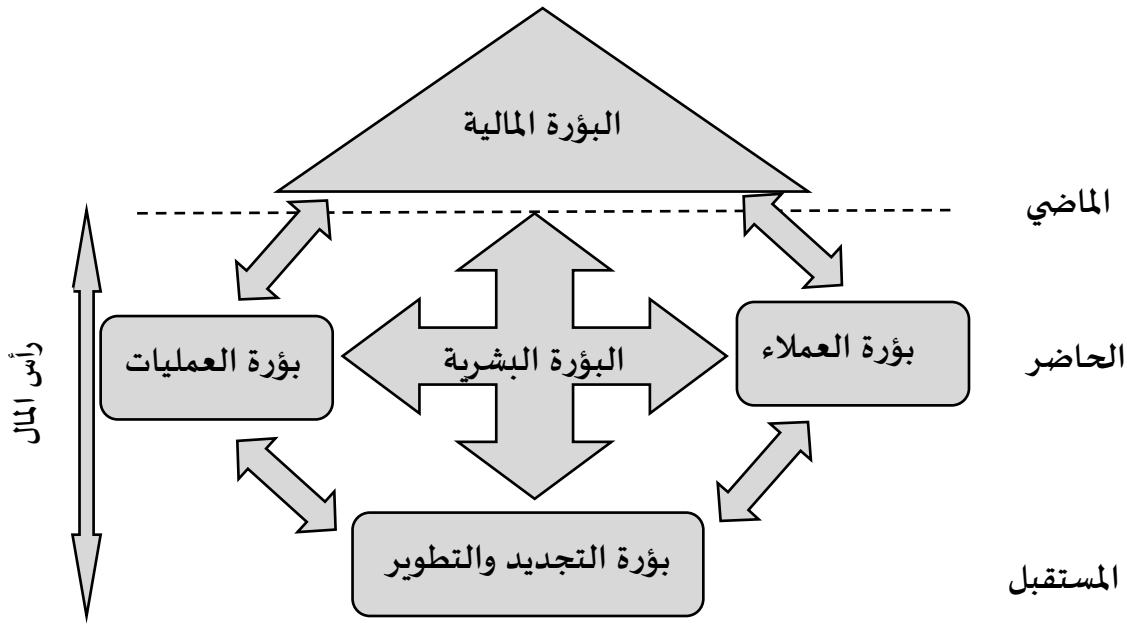
✓ نموذج مستكشف (ملاح) Skandia Navigator (Skandia Navigator)؛

✓ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)؛

✓ نموذج مراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Asset Monitor) ل Sveiby.

1- نموذج مستكشف (ملاح) Skandia (Skandia Navigator): يقول Lief Edvinsson: "لقد عملت لمدة تسع سنوات في Skandia حتى عام 1999، حيث تم تعييني عام 1991 كأول مدير لرأس المال الفكري لكي أحدد ما إذا كانت Skandia تستطيع تطوير نموذج جديد للمشاريع التجارية،... وكان المسعى يتلخص في إيجاد منطق جديد للتجديد بالإضافة إلى مقارنة توجيهية نحو الأصول غير الملموسة،... لم يكن المراد من الإستراتيجية الجديدة التركيز كثيرا على الاستثمارات المالية ولكن أن تجد طريقة جديدة لخلق قدر أكبر من فعالية القيمة باستخدام الأصول غير الملموسة، لذلك يجب أن يكون لدى الشركة طرق جديدة لتحريك تدفقات المعرفة ولخلق قيمة للعلاقات مع الزبون: أي خلق بعد جانبي لرأس المال الفكري" (إدفنسون، 2004، ص. 204-206). حسب هذه المقدمة، فإن نموذج مستكشف Skandia يعتبر النموذج الأول لقياس رأس المال الفكري والذي تم إعداده من طرف Edvinsson سنة 1992، ويقوم النموذج على أساس التفرقة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة، حيث أن الفرق بين القيمتين يشكل رأس المال الفكري (سبق توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 1-8 الذي يبرز مكونات رأس المال الفكري وفقا لشركة Skandia) (Sanchez-Canizares et al, 2007, p. 414)

✚ هيكل النموذج: يقول Edvinsson: "إن المفاهيم الخلاقة للأعمال تقوم عموما على تحول صغير يسفر عن فرق كبير. وفي عالم اليوم؛ حيث تسود المنافسة، قد يكون الفرق الصغير هو السر الحقيقي لقوة الجذب التي تتمتع بها الشركة، وهي أساس أي نجاح اقتصادي. وقد استخدمنا في مستكشف Skandia وهو نوع من بطاقة أداء متوازنة لتقييم وتوضيح قيمة رأس المال الفكري يحتوي على خمسة حقول لخلق القيمة وفقا للشكل أدناه، وإذا كان من الممكن تصور ميدان رأس المال الفكري كمبنى فإن بؤرته المالية سوف تكون السقف وسوف تكون العلاقات الخارجية مع الزبائن والعمليات الداخلية الجدران الجانبية، أما الأساس في النموذج فهو يتمثل في بؤرة التجديد والتطوير، وتمثل البؤرة البشرية طبعاً روح ومركز هذا المبنى، ويوفر المستكشف نسباً وقياسات لرأس المال الفكري التي تعطي دلالة على نجاح ما احتوى عليه، وقد أطلقنا عليه اسم المستكشف أو الملاح لأن الملاح أقرب إلى التنبؤ بالطقس وبالتالي يمكن إعطاء صورة للمستقبل، فما تحتاجه المنظمة هو تقرير عن الطقس الاقتصادي الذي يعطي دلائل مستقبلية وهو ما يوفره الملاح"



الشكل رقم 1-17: نموذج ملاح رأس المال الفكري في Skandia

المصدر: (Tan et al, 2008, p. 594) نقلا عن (Edvinsson et Malone, 1992)

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): تم تطوير هذا النموذج من طرف Kaplan و Northon ما بين 1992 و 1996، ولم ينشأ هذا النموذج أساسا من أجل قياس رأس المال الفكري، ولكن تم اعتباره كنظام تسيير متكامل وإعطاء صورة واضحة عن كافة جوانب الأداء في المنظمة وهو الذي ضم لأول مرة الأصول غير الملموسة.

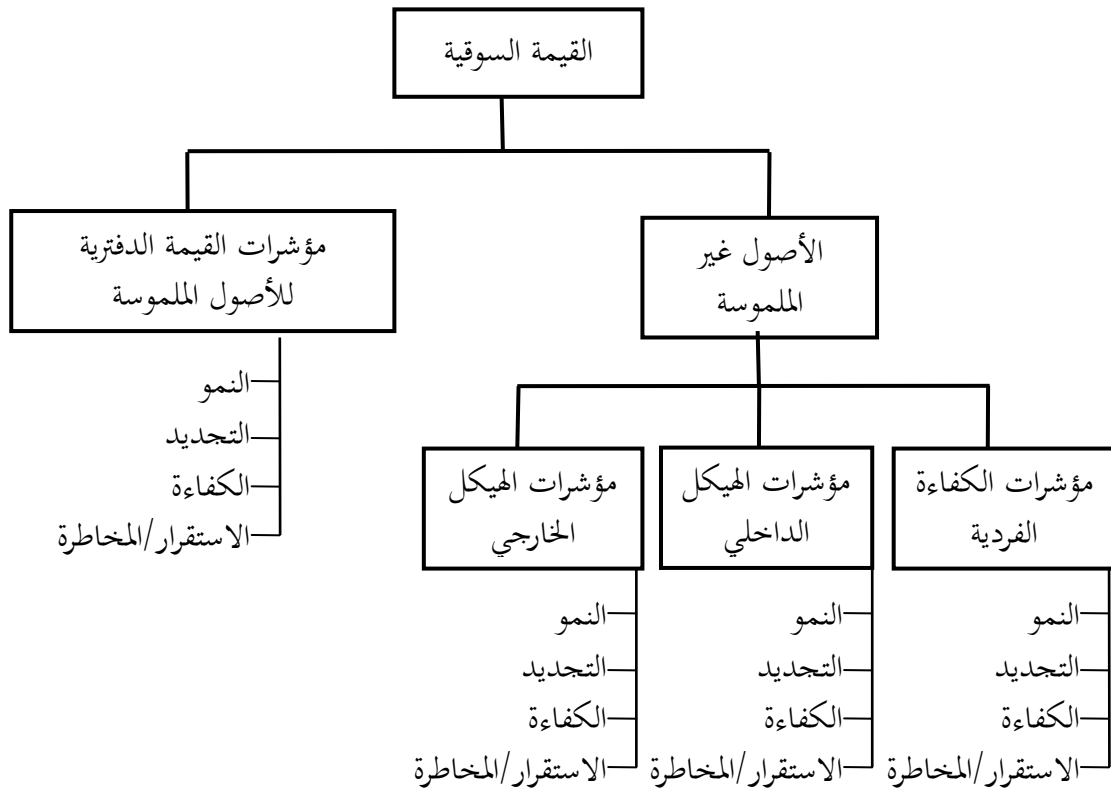
هيكلة النموذج: تركز BSC على فكرة أن العملاء يشترطون التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات وأن المستثمرين يرغبون في رفع القيمة الاقتصادية للمؤسسة وكذلك أفراد المنظمة الذين يبحثون عن رفع أجورهم وتحسين ظروف عملهم، وبالتالي فإن هذا النظام قائم على مجموعة من المعايير المدمجة في رؤية وإستراتيجية المنظمة، حيث يقوم هذا النموذج على أربع محاور هي:

✓ المحور المالي: تقدم المؤشرات المالية النتيجة النهائية ويشترط فيها أن تكون متكاملة مع مؤشرات أخرى تعكس الواقع التسييري للمنظمة، حيث تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة حول ماضي وحاضر المنظمة.

✓ محور العملاء: انطلاقا من تحديد المؤسسة للسوق التي تصرف فيها منتجاتها، يجب عليها تحديد القيمة التي تحصل عليها جراء زيادة حصتها السوقية من أجل رفع تنافسيتها، فالمعايير التي تعتمد عليها المنظمة هي جودة العلاقات مع عملائها وسمعتها مقارنة بمنافسها.

✓ محور العمليات الداخلية: يقترح تحليل العمليات الداخلية طريقة يمكن من خلالها خلق القيمة وذلك من أجل التوفيق بين تحسين الأداء المالي من جهة وتحقيق رضا الزبائن من جهة أخرى، وفي هذا الإطار يمكن تحديد ثلاث أنواع من العمليات هي:

- الإبداع: يضم مؤشرات المنتجات الجديدة، براءات الاختراع... إلخ؛
  - العمليات: مؤشرات التكاليف، الجودة، ساعات العمل... إلخ؛
  - خدمات ما بعد البيع: مؤشرات إصلاح الأعطاب خلال فترة الضمان، معدل الرد على تساؤلات الزبائن... إلخ.
- ✓ محور النمو والتعلم: يضم هذا المحور مجموعة من المعايير التي تسمح بتحسين التعلم المستمر داخل المنظمة، تكمن أهمية هذا المحور في كونه يعتبر التعلم وأصول التطوير على أنها استثمارات يمكن تصنيفها على النحو التالي:
- قدرات وتنافسية الأفراد: تشمل معايير الإنتاجية، الحاجة إلى التكوين، معدل الغياب... إلخ؛
  - نظم المعلومات: تضم معايير قواعد البيانات، البرمجيات... إلخ؛
  - الثقافة، المناخ التنظيمي والإبداع: وذلك من أجل تحسين ظروف التعلم كمؤشر العمل الجماعي ومدى التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Sanchez-Canizares et al, 2007, p. 411-413).
- 3- نموذج مراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Asset Monitor): يصف الباحث Sveiby (الذي يعتبر صاحب هذا النموذج) بأن له هدف عملي أكثر مما هو نظري، وذلك من أجل المباشرة في تحليل مكونات رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة محاور أساسية هي: النمو، التجديد، الكفاءة والاستقرار وفقاً للشكل التالي:



الشكل رقم 1-18: نموذج مراقب الأصول غير الملموسة ل Sveiby

المصدر: 68 (disponible sur le site : Sveiby Knowledge Association)

<http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>, visité le 08/01/2015 à 13 :50

ويقوم النموذج على أساس مقارنة الأصول غير الملموسة بالأصول الملموسة من أجل تحديد القيمة السوقية لمجموع أصول المنظمة، حيث تتكون الأصول غير الملموسة من مجموع الكفاءات الفردية، الهياكل الداخلية وكذلك الهياكل الخارجية.

وتعتبر الكفاءة الفردية عن قدرة الأفراد على مواجهة مختلف الوضعيات، في حين تتكون الهياكل الداخلية من مجموع براءات الاختراع وأنظمة المعلومات التي يعمل مجموع أفراد المنظمة على إنشائها ومن تم امتلاكها، وبالنسبة للهياكل الخارجية فإنها تتكون من مجموع العلاقات التي تنشئها مع العملاء والموردين وكذلك سمعة وصورة العلامة التجارية للمنظمة.

## خلاصة:

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تسعى المنظمات في ظل تعقد المحيط الذي تنشط فيه إلى بناء ميزة تنافسية دائمة. وفي هذا الصدد؛ فإن رأس المال الفكري يرتبط ارتباطاً وثيقاً باقتصاد المعرفة؛ فباعتبار أن اقتصاد المعرفة يعتمد على المعرفة كمحرك أساسي والتي لا يمكن خلقها إلا عن طريق توجيه المنظمة لاستثماراتها نحو أصولها الفكرية والتي من شأنها خلق القيمة وتحسين تنافسيتها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تهتم بتطوير كفاءات أفرادها واستخدامها في تحقيق التميز عن باقي المنظمات عن طريق الاستثمار في رأس المال الفكري، وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل فيما يلي:

✓ إن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة لم يعد مقتصرًا على رأس المال المادي فقط، بل أصبح يتمثل في رأس المال الفكري الذي يساهم بشكل فعال في خلق القيمة بالنسبة للمنظمات؛

✓ يعتبر رأس المال الفكري الركيزة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وذلك في ظل اقتصاد المعرفة لما يتطلبه هذا الأخير من كفاءات عالية تستوجب تركيز كافة جهود المنظمة على أصولها الفكرية من أجل تحقيق أقصى عائد؛

✓ يعتبر قياس رأس المال الفكري كأداة فعالة لتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمة، وقد أثبتت الأبحاث تزايد الأهمية حول دوافع قياس رأس المال الفكري؛

✓ بالرغم من إجماع الباحثين على أنه ليس هناك طريقة موحدة للقياس، إلا أن الباحثين يعتبرون أن المنظمات تلجأ لقياس رأس المال الفكري عموماً من أجل تحديد استراتيجياتها وكذلك ضمان تواجدها في المحيط الذي تنشط فيه خصوصاً وأن العصر الحالي يتميز بما يعرف بالصراع على الكفاءات.

وباعتبار أن هذا الفصل خصص لدراسة المتغير الأول من الدراسة والمتمثل في "رأس المال الفكري: IC"، فيمكن حصر مكونات المتغير الأول من الدراسة في مكونات رأس المال الفكري، حيث اعتمدنا على التصنيف الأكثر اعتماداً من طرف الباحثين، وهي رأس المال البشري "HC"، رأس المال الهيكلي "SC" ورأس المال العلائقي "RC".



## الفصل الثاني:

# المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

المبحث الأول: نشأة المنظمات المتعلمة

المبحث الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

المبحث الثالث: مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها

تمهيد:

في ظل عجز الأنظمة التقليدية عن مجاراة التطور السريع الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية والتي تستند أساسا على اقتصاد المعرفة، كان لزاما على المنظمات البحث عن بديل لهذه النماذج يمكنها من مساندة هذا التغيير، وقد تعددت الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام الاقتصادي الجديد ومنها إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف والمنظمات المتعلمة.

ويعتبر نموذج المنظمة المتعلمة نمط تنظيمي جديد انتشر ليحل محل النماذج الكلاسيكية للمنظمات، ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات الكلاسيكية كان التركيز على أولوية تنفيذ المهام كما لدى Taylor، ثم كان التركيز على الفرد وأهميته التي كانت المنطلق في تكوين المنظمات المتعلمة، فهذه الأخيرة تقوم على النظرة المفتوحة للفرد وقدرته على المساهمة في تطوير المنظمة، وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بوصفهما ضرورة استراتيجية ملحة لضمان تقدم المنظمات وبقائها، إذ أنهما يساهمان بشكل فعال في التعامل مع المتغيرات البيئية وخلق فرص للميزة التنافسية.

وفي هذا الإطار؛ فإن هذا الفصل يتطرق إلى دراسة المباحث التالية:



## المبحث الأول: نشأة المنظمات المتعلمة:

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة؛ تغيرت سمات العالم الاقتصادي، مما فرض على المنظمات تحديات كبيرة وهذا ما دفعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وذلك لأن التعلم ضروري لإحداث التغيير الجوهري لكونه يشمل الأفراد ولأن البيئة الخارجية توفر إمكانيات أكبر للإبداع والابتكار.

## المطلب الأول: النظريات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

## الفرع الأول: النظرية التطورية للمؤسسات:

عرفت النظرية التطورية ظهورها انطلاقاً من أعمال Richard NILSON و Sedney WINTER في 1982 من خلال كتابهما المعنون بـ "*An Evolutionary Théory of Economic Change*"، وقد ارتكز هذا الاتجاه في البحث على أعمال DARWIN حول تطور الكائنات الحية. ومن الناحية الاقتصادية؛ يرتكز هذا الاتجاه على أبحاث Joseph SCHUMPETER الذي اعتبر أنه من السهل نقل المفاهيم النظرية التي قدمها Darwin في الحياة الاقتصادية من خلال نظريته حول "التطور الاقتصادي" في (Marichal, 1999, p. 197)، وحسب SCHUMPETER؛ فإن مفهوم التطور ينحصر في الطرق التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تتحسن في المجالات الخمس التالية:

- 1- تصنيع منتج جديد أو تحسين جودة المنتجات؛
- 2- إدخال نماذج إنتاج جديدة تركز أساساً على الاختراعات العلمية؛
- 3- اكتساب أسواق جديدة؛
- 4- إيجاد مصادر جديدة للحصول على الموارد الأولية؛
- 5- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي (Schumpeter, 1911, p. 59-68).

وتنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة والذي يتمثل في الأداء، لا يتأسس عن طريق الربح ولكن بواسطة قدراتها على العيش والاستمرار (سلوك الرضا وليس تعظيم الربح) (Plane, 2003, p. 153). ويعتبر D.TEECE المؤسسة بأنها "مجموع الكفاءات التكنولوجية المتميزة والأصول المكملة، ومجموع الروتينات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية لمؤسسة بالنسبة لأخرى في ميدان معين"، فهذه العناصر تعتبر "كفاءات أساسية أو قاعدية" تكتسبها المنظمة التي تنشأ أساساً عن طريق الروتين والتعلم الذي ينتج أكبر قدر من المعرفة التنظيمية، هذه الروتينات هي ضمنية وغير قابلة للتحويل وهي التي تقود إلى تحقيق أداء متميز (Filleau et Marque-Ripoull, 1999, p. 144).

وحسب Veblen؛ فإن تصرفات الأفراد داخل المنظمة تحكمها مجموعة من المعتقدات التي تجسد طريقة تعامله مع مختلف الظروف التي يواجهها، ويربط Veblen التطور المعرفي والتكنولوجي داخل المنظمة

بالروتينات التي تتشكل انطلاقاً من ممارسات النشاطات اليومية (Lazarcic, 2000, p. 158-159) ، كما أن الروتينات هي نتاج عملية التعلم الذي يعرّف على أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب معارف ومهارات جديدة عن طريق إعادة وتكرار المهام والتجارب، ويتميز التعلم بخاصيتين أساسيتين هما:  
 ✓ التعلم تراكمي: بمعنى أن كل ما تم تعلمه في لحظة ما يعتمد على ما تم تعلمه من خلال الفترات السابقة؛

✓ التعلم شامل: حيث يستلزم التعلم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.  
 كما أن المعارف يتم خلقها داخل المنظمة عن طريق التعلم الذي يتجسد في الروتينات التنظيمية التي تُعرّف على أنها نماذج للتفاعل التي تكون حلولاً فعالة لمشاكل معينة، فالروتينات، الكفاءات والتعلم كلها عوامل تسمح بتوضيح الفكرة التي جاء بها WINTER والتي مفادها أن: "العمليات التي من خلالها تكون المعرفة مخزنة داخل المنظمة مهما تغير الأفراد داخلها" (Marichale, 1999, p. 200-20)، كذلك فإن النظرية التطورية عالجت حالة عدم الثبات في هيكل المنظمة، حيث أدرجت التعلم كظاهرة للتجديد والإبداع. وفي إطار هذه النظرية؛ فإن التعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل ما يلي:  
 ✓ الهياكل الداخلية للمنظمة (أهداف وتغيرات سلوك المنظمة): حيث وأنه في محيط غير مستقر، فإن قدرات المنظمة على التأقلم متعلقة بهياكلها الداخلية؛  
 ✓ البعد الاستراتيجي للمنظمة: يعتبر الإبداع التكنولوجي المحرك الرئيسي لتنافسية المؤسسة (Defeuilley et Vahabi, 1999, p. 333-334).

### الفرع الثاني: نظرية الموارد:

1- مضمون نظرية الموارد: تعتبر نظرية الموارد " *Resource based view* " المنظمة بأنها مجموعة من الموارد والكفاءات والقدرات (Fillol, 2006, p.26)، وأن مهمة المنظمة تتمثل أساساً في إنشاء وتنظيم مواردها (الملموسة وغير الملموسة) والتي تساهم في بناء ميزة تنافسية دائمة، وترتكز هذه النظرية على التساؤل التالي: لماذا تختلف المنظمات عن بعضها؟ وكيف يمكن لها بناء واكتساب ميزة تنافسية دائمة؟ وفي الواقع؛ فإن Edith.T.PENROSE تعتبر المؤلف الرائد حول هذه النظرية، في كتابها المعنون بـ " *The theory of the growth of the firm* " سنة 1959 حيث ركزت على أهمية الموارد بنوعها (المادية وغير المادية) في المؤسسة من أجل شرح وجود وتطور المؤسسات (Berabel et al, 2008, p. 63)، وقد طورت هذه المقاربة من طرف مجموعة من الباحثين (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993)، حيث عرفت إدراج ثلاثة مصطلحات أساسية وهي: الأصول الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، شروط الحصول على هذه الميزة التنافسية، وتوضيح أهمية ظهور نظرية للمنظمة تعتمد على الموارد.

وترتكز نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين هما:

✓ **الموارد غير متجانسة:** بمعنى أنها ليست متشابهة وموجودة عند جميع المؤسسات، حيث أن عدم تجانس الموارد شرط أساسي من أجل اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ **الموارد غير قابلة للتحويل (immobiles):** بمعنى ضعف انتقال الموارد تفسر صعوبة تقليدها وامتلاكها من طرف مؤسسات أخرى (Morris et al, 2005, p. 4).

**2- تعريف الموارد:** باعتبار الموارد الوحدة الأساسية في المنظمات، فإنها تُعرّف بأنها العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية كما أنها تساهم في خلق القيمة المضافة بالنسبة للمنظمة (Gassmann et Becker, 2006, p. 22) ، ويعتبر Barney (1991) أن الموارد وكفاءات المؤسسة تشمل مجموع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية الخاصة وكذلك المعرفة (Guedda, 2008, p. 18)، كما يعرّف Wernerfel الموارد على أنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية، مادية) وغير الملموسة (معارف، براءات الاختراع، العلامة التجارية)، كما أنه حسب Barney فإنه هناك ثلاثة أنواع من الموارد: مادية، بشرية وتنظيمية.

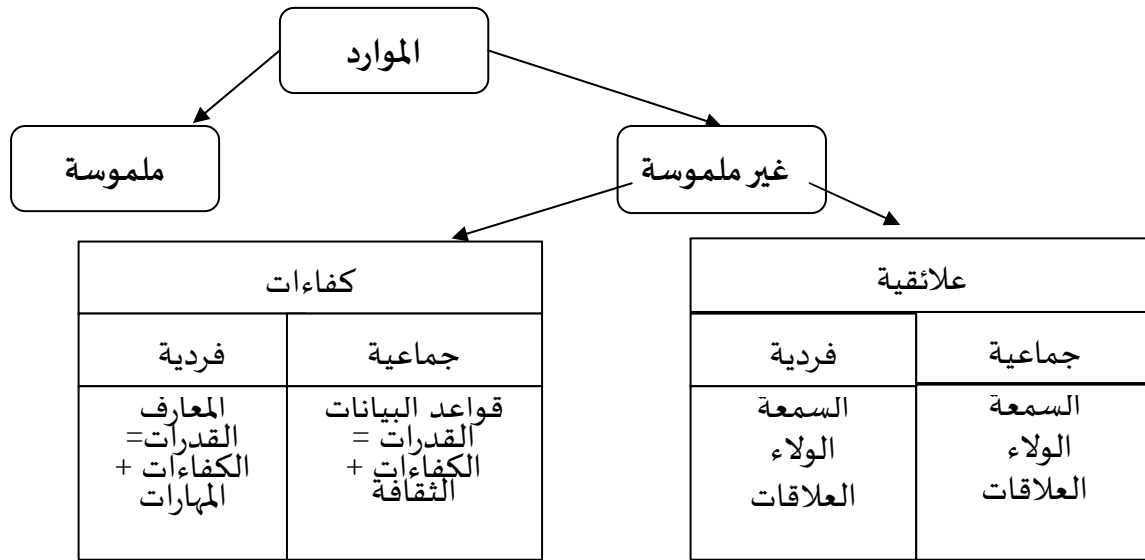
ومن وجهة نظر أصحاب نظرية الموارد؛ فإن الكفاءة تعرف على أنها قدرات المؤسسة على جمع الموارد من أجل تنفيذ المهام والوظائف، كما أن كفاءات أي مؤسسة تعتبر خاصة بها وغير قابلة للتحويل (Baudry, 2003, p. 29)

**3- تصنيفات الموارد:** ميز Barney (1991) بين الموارد المالية، المادية والبشرية، في حين قسمها Grant إلى ستة أنواع وهي: مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية، الشهرة، وقد صنف كل من Haanes وLowendahl (1997) الموارد غير الملموسة في الكفاءات والموارد العلائقية (العلاقات التي تنشئها المنظمة مع مورديها وزبائنها ومدى وفائهم لها)، حيث أن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام معينة، وتوجد على مستويين:

- فردية (المعارف، المهارات، التصرفات):

- تنظيمية: (قواعد البيانات، التكنولوجيات، الإجراءات الإدارية).

ومن خلال الشكل التالي يمكن إبراز تصنيفات الموارد:



الشكل رقم 1-2: تصنيفات الموارد

المصدر: (Tan et al, 2008, p. 588)

4- خصائص الموارد: يعتبر كل من (Penrose, 1959 ; Chandler, 1977 ; Le Nelson et Winter, 1982) أنه يجب على المؤسسة أن تمتلك قدرا كبيرا من الموارد والتي يجب أن تتميز بالخصائص الثلاث التالية: ذات قيمة حقيقية، نادرة، صعبة التقليد والمحاكاة ولا يمكن استبدالها بسهولة:

■ قيمة الموارد: يجب على قيمة الموارد أن تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق فرص جديدة وتجنبها تهديدات المحيط، ويجب الأخذ بعين الاعتبار بأن قيمة الموارد تسمح بوضع إستراتيجية تحسن من فعاليتها وكفاءتها، بمعنى آخر: قيمة السلع والخدمات الجديدة التي تحدد قيمة الموارد؛

■ ندرة الموارد: قيمة الموارد مرتبطة بمعيار الندرة، كما أن المؤسسة تملك أيضا ميزة تنافسية عندما تكتسب موارد نادرة؛

■ غير القابلية للتقليد والاستبدال: حيث أن المؤسسة تمتلك موارد غير قابلة للتقليد، والمنافسون لا يمكنهم الحصول على هذا النوع من الموارد، كما أنها غير قابلة للاستبدال هذا ما يعطيها ميزة تنافسية دائمة (Guedda, 2008, p. 19-20).

الفرع الثالث: نظرية المنظمة المؤهلة:

1- تعريف المنظمة المؤهلة: يعتبر مصطلح المنظمة المؤهلة من المصطلحات الأكثر تطورا، وقد تم تداوله أول مرة من طرف A. Riboud في تقريره حول "عولة نموذج الإنتاج" في 1987، وهو ما شكّل حجر الأساس لهذا التيار، حيث جاء في التقرير: "يتعلق الأمر بإنشاء منظمة مرنة، لامركزية، ملائمة لديناميكية العمليات الإدارية، التحسن المستمر من خلال مستويات التكوين المرغوب فيها وأين يتم دمج التكوين في الحياة اليومية"، حيث تم تقديم المنظمة المؤهلة على أنها "المنظمة القادرة على إعادة هيكلة نماذج عملها، تقليص

المستويات التنظيمية وكذلك تحضير العمال لمواجهة التحديات المستقبلية" (Dietrich et al, 2010, p.154-155). ويتميز هذا النوع من المنظمات بقدرتها على تقديم برنامج تكوين تتماشى وتوجهاتها الإستراتيجية التي تسهم في تطوير كفاءات أفرادها وتعمل على تشجيعهم من أجل رفع مستوى خبراتهم من خلال منح قدر أكبر من الحرية وتنمية روح المبادرة لديهم (Mailis, 2009, p.12). وقد ظهرت الحاجة إلى هذا النوع الجديد من المنظمات لعاملين رئيسيين هما: من جهة؛ ضرورة التكيف الدائم للمنظمة في مواجهة محيط متحرك وغير مستقر، ومن جهة أخرى؛ الوعي بأهمية المعارف في تسيير المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال معقدة ومتنامية في ظل المعرفة.

2- مضمون النظرية: لقد أصبح مصطلح "المنظمة المؤهلة" المصطلح الأكثر رسمية والذي يوضح الهدف الواجب بلوغه، فالحديث عن هذا المصطلح يعني بالأحرى التركيز على المفهوم الواسع للمنظمة (خاصة في القطاع الصناعي)، والإجراءات التي من خلالها يستطيع الأفراد والفريق مواجهة وضعيات التغير الطارئة، هذا القلق يؤدي إلى مناقشة ومن جانب ملموس تسيير الأفراد (التكوين، التوظيف، المكافآت...)، فالمنظمة المؤهلة مثلها مثل المنظمة المتعلمة تعطي لميزة للإجراءات الجماعية لخلق، نشر، تحويل المعارف والمهارات داخل المنظمة، وقد ركز كل من الاتجاهين السابقين على تطوير البعد الجماعي للعمل، الذي يؤكد الأهمية المتزايدة اليوم للاتصال والتعاون (Livian, 2005, p. 198-200).

وقد انطلق التحليل المتعلق بالمنظمة المؤهلة بفعل النماذج الجديدة التي طرأت على عمليات الإنتاج، وهو ما شكل فجوة في التنظيم، هذه الفجوة تظهر حسب P.Zarifian و P.Veltz تحت ثلاثة أشكال:

- أزمة نموذج التطبيق: ففي النظام التaylorي؛ تم بلوغ الإنتاجية المحددة بفضل فصل كل عملية عن أخرى في ظل وجود الاستقرار والنظام، أما اليوم فالعمل يخضع لميزة التكيف والتي تستلزم قدرة الموظف على تفسير ما يحدث و التدخل؛
- أزمة نموذج التعاون: تتعلق الإنتاجية اليوم بالتفاعلات ما بين عدة عوامل أكثر من سرعة تنفيذ العمليات الأساسية؛
- أزمة نموذج التعلم: فسرعة تطور المعلومات وتسارع وتجدد المنتجات، كلها عوامل لا تسمح بإجراء التكوين أثناء أي وضع جديد للتأقلم مع أي تغير قد يحصل، حيث أنه يجب أن تكون وضعيات العمل والتنفيذ جاهزة.

3- خصائص المنظمة المؤهلة: يعتبر الباحث C.Sauret من بين رواد هذا التيار، حيث يعرف المنظمات المؤهلة من خلال التقاء ثلاثة خصائص:

✓ هي التي لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسة؛

✓ هي التي تسمح لأفرادها بالتكوين بطريقة واضحة ومعروفة؛

✓ هي التي تسمح بتحسين نماذج تسيير الوظائف والكفاءات (Filleau et Marque-Ripoull, 1999, p 111).

كما حدد Zarifian (1992) خصائص المنظمة المؤهلة في ما يلي:

✓ أين يتم اعتبار كافة الظروف - وإن كانت عرضية أو مصادفة- على أنها فرص للتعلم؛

✓ تُبنى هياكلها التنظيمية على أساس الاتصال وتشارك المعارف؛

✓ تسمح لأفرادها بإعادة تحديد أهدافهم وفقا لمناصبهم وقدراتهم؛

✓ تشجع كل فرد من أفرادها على مواجهة المستقبل (Dietrich et al, 2010, p.156).

4- آليات تسيير المنظمة المؤهلة: تتمثل هذه الآليات فيما يلي:

➤ الهوية في العمل وتقريب أهداف المنظمة من الموظفين: وذلك من خلال:

- تشجيع تشارك الرؤى والموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وذلك بإدماج أهداف أكثر شمولية؛

- إن الكفاءة المتطلّبة من الأفراد هي: "الذكاء الفردي والجماعي لوضعيات إنتاجية"، هنا يصبح التعلم

التنظيمي كظاهرة اجتماعية لامتلاك وإعداد الكفاءات التي تهدف إلى تغيير وضعيات العمل.

➤ إدماج "الأحداث" في نشاط المنظمة المؤهلة: فعبّر الأحداث التي تستدعي ضرورة الاستماع لكل فرد،

قد يتعرض إلى معاناة في المنظمة أو أي فرد قد تمت إثارته، كذلك فالأحداث تعني على حد سواء تعثر عملية

الإبداع: فهو يتطلب القدرة على ردة الفعل والابتكار، كذلك لا يتعلق الأمر فقط بتقليص ظهور الأحداث،

لكن على العكس يجب دمج من أجل الاستعمال الأمثل؛

➤ نشاط وأهمية الاتصال: يتم إعادة تنظيم النشاط بناء على قاعدة اتصال فعّالة، فالتنسيق لا يقوم

مطلقا على تدخل تسلسلي (هرمي)، وقد أصبح الاتصال أكثر من كونه نقل مبسط للمعلومات، حيث أصبح

في هذا المجال نموذجا جديدا للعمل المشترك الذي يقتضي تفسير الأهداف الجماعية، اكتساب لغة

مشتركة، وتوضيح التحديات لكل قسم في المؤسسة؛

➤ إدماج الأفراد في جهاز تجميع المهارات: تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل ما دامت

تحدد الأهداف الواجب بلوغها، تشجيع إعادة تفعيل الكفاءات والبحث عن استعمال أحسن المهارات

المكتسبة أثناء الانجاز اليومي للنشاط (Hounounou, 2005, p. 61-62).

## الفرع الرابع: نظرية الأنظمة:

**1- تعريف الأنظمة ونظام التسيير:** يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر في حالة تفاعل ديناميكي منتظمة من أجل تحقيق هدف معين (Hounuonou, 2005, p. 64). وباعتبار أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة؛ فهي بمثابة نظام مفتوح وهو ما يعني بشكل واضح تحويل المدخلات (Inputs) من خلال العمليات التشغيلية (Processus) إلى مخرجات (Outputs) (حمود، 2010، ص.26)، ويعتبر مجموعة من الباحثين مثل Tabatoni و Jarniou وخاصة Dufuy نظام التسيير أنه مجموع الوسائل المادية والبشرية والإجراءات التنظيمية التي تشكّل فيما بينها النظام والتي تهدف إلى تحقيق نشاط المؤسسة وزيادة الفعالية (Plane, 2003, p. 108).

**2- مضمون النظرية:** يعتبر (Ludwing Von BERTALANFFY (1956 مؤسس هذه النظرية، حيث كان هدفه تقديم طرق للتحليل الدقيق والصارم في مجال علوم الإنسان (Conso et Hémici, 2006, p. 37) ، وتعتبر نظرية الأنظمة أداة للتحليل حيث تم إدماجها في المقاربات العملية للتسيير، أين أصبحت وسيلة أكثر منها نظرية. وتهدف نظرية الأنظمة إلى إعطاء نظرة شاملة حول نشاط المنظمة، وبارتكاها على جوانب علمية؛ فإن نظرية الأنظمة شكلت تقدما معتبرا في تحليل المنظمة وذلك من خلال سعيها لتقديم مقارنة جديدة أكثر شمولية للمشاكل أين يكون التحليل متعدد المداخل (Plane, 2003, p. 102).

ويمكن وصف المنظمة على أنها مجموع الأنظمة الجزئية حيث تأقلمت المقاربة النظرية بصفة جيدة مع المنظمة، فالمادة الأساسية للتحليل: المنظمة-النظام هي المعلومة المجمع والمقدمة من طرف كل قسم في المنظمة، والتي تهدف معالجة المعلومات في المرحلة الابتدائية لمضمون العمل الذي يقود إلى تحقيق عدد معين من العمليات التي تضمن التنفيذ، كما تعطي المنظمة للنظام بنية محددة، هذه الأخيرة هي التي تحدد العلاقات الداخلية، يمكن للنظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا بالنسبة للمحيط الخارجي (Conso et Hémici, 2006, p. 36-37).

**3- التحليل النظامي للمؤسسة:** هي طريقة عملية لنمذجة إجراءات معقدة أو عدد كبير من الظواهر المتداخلة: كل متغير له صلة بمستوى محدد ونسبة تغير، كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها تكون مدروسة انفصاليا، وفي إطار المؤسسة؛ فإن المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إجراء التحليل هي:

✓ التحفيز: غاية المتعامل؛

✓ الأهداف: ترجمة الغايات حسب المهمة الرئيسية المنوطة بالنظام؛

✓ المحيط: الوسط الخارجي الذي يتطور فيه النظام؛

✓ البنية: موجودات مادية ومنهجية منشأة من أجل تحقيق وبأقل تكلفة ممكنة الهدف المحدد في إطار المحيط؛

✓ المدخلات: معطيات، مواد من المحيط تكون في متناول البنية؛

✓ المخرجات: معطيات، محصلات نتيجة معالجة المدخلات وتوفيرها للمحيط من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالنظام؛

✓ المراقبة: جهاز مخصص لمراقبة مطابقة المخرجات مع أهداف النظام؛

✓ التعديل: وسائل متخصصة لضمان تأقلم النظام مع تحديات المحيط.

فإذا تغير المحيط بدرجة قليلة يجب العمل على المدخلات والمخرجات، أما في حالة العكس أي تغير المحيط بدرجة كبيرة يجب تغيير الأهداف وتحويل البنية (Hounounou, 2005, p 65).

المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

الفرع الأول: قصور النظريات الكلاسيكية والتوجه نحو المنظمات المعاصرة:

لقد أظهرت نماذج التسيير الكلاسيكية حدودها، مما أدى إلى ضرورة التوجه نحو البحث عن نماذج جديدة الذي عرف تسارعا بسبب العوامل التالية: عدم التأكد في مواجهة المستقبل، التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، قوى السوق مع تعدد وتطور أذواق المستهلكين، ارتفاع تكاليف المحيط، التغيرات الديموغرافية، إضافة إلى العولمة المتنامية للأسواق وشدة المنافسة، هذا ما أدى إلى وجود المنظمات في وضعيات خطيرة لا تسمح لها بالتواجد لأطول مدة ممكنة في السوق.

✚ تطور النماذج التنظيمية: في ظل التغيرات التي شهدتها المحيط الاقتصادي والتكنولوجي؛ فقد كان لزاما على المنظمات أن تواجه هذا التغيير وأن تصبح أكثر مرونة، وقد اعتبر الكثير من الباحثين (مثل McGill وآخرون، 2003) أن تطور النماذج التنظيمية مرتبط بقدرة المنظمة على رفع قدراتها على مواجهة التغيير وتشجيع التعلم، ويمكن تحديد أهم النماذج التي مرت عليها المنظمات في ما يلي:

✓ النموذج الأول: يري (McGill وآخرون، 1993) أنه إلى غاية السبعينات وبداية الثمانينات فإن النموذج المهيمن على التنظيم كان النموذج البيروقراطي والتاليوري، والذي يتميز بالتخصص في تنفيذ المهام والاحترام الصارم للقواعد المفروضة. وباعتبار أن المنظمات تنشط في محيط متغير؛ فإن McGill يعتبر هذا النموذج كابحا للتعلم، كما أضاف (Rowden 2001) أن من خصائص هذا النموذج أنه يقوم على التخطيط للتغيير الاستراتيجي الذي ينحصر في المستوى الإداري الأعلى حيث تتمثل المهمة الأساسية للمسيرين في إعداد الخطط اللازمة لنجاح التغيير، ولكن الواقع يثبت عكس ذلك حيث أن معظم هذه الخطط لا يتم تجسيدها.

✓ النموذج الثاني: النموذج الثاني للمنظمات يركز على إسهامات الباحثين في بداية الثمانينات والتي تمثلت في تفادي نقائص النموذج السابق والتي تمثلت أساسا في مركزية التخطيط، حيث ركز هذا النموذج على أهمية إشراك كافة أفراد التنظيم في التخطيط الاستراتيجي واعتماد طرق الاتصال الأفقي التي تسمح بتشارك أكبر قدر من المعلومات بين أعضاء التنظيم، ولكن من نقائص هذا النموذج أنه أهمل تعلم الأفراد وهو ما يشكل عائقا في مواجهة التغيرات.

✓ النموذج الثالث: المرحلة الثالثة كانت مع نهاية الثمانينات، أين تم إشراك الأفراد في كافة العمليات التنظيمية وكذلك زادت الحاجة إلى التحسينات المستمرة من أجل مسايرة التغيير، كما زادت أهمية وضع الخطط وسرعة تجسيدها، كما أصبح للتغيير والتعلم وكذلك تحسين الجودة الأهمية البالغة، ما دفع بالمنظمات للبحث عن أفضل الحلول من خلال وضع عدة برامج، لكن الشيء الملاحظ خلال هذه المرحلة أن هذه البرامج لم يتم تقبلها من طرف الجميع أو كانت ناقصة في بعض الجوانب وهو ما شكل عائقا نحو نجاح التغيير في المنظمات.

✓ النموذج الرابع: المنظمة المتعلمة: إن النماذج سابقة الذكر على الرغم من إسهاماتها في تطوير المنظمات إلا أنها عانت من بعض جوانب النقص، لذلك فإن نموذج المنظمات المتعلمة ظهر من أجل تدارك هذه النقائص، ويرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بنشاط التعلم الذي يعتبر أساس تطوير المنظمات، وقد ظهر هذا المفهوم من أجل محاولة خلق محيط تنظيمي يعتمد على الموارد البشرية للمنظمة وإشراكهم في كافة العمليات التنظيمية في ظل ثقافة تنظيمية ملائمة وهياكل مرنة ما يشجع الأفراد على الإبداع.

وقد حدد McGill و Slocum من خلال النماذج السابقة الذكر أربع أشكال للمنظمات وهي:

1- المنظمة التي تعرف؛

2- المنظمة التي تفهم؛

3- المنظمة التي تفكر؛

4- المنظمة التي تتعلم (Akin Aksu et Ozdemir, 2005, p. 426-428).

فالبحث عن نماذج تسييرية جديدة توجه خصوصا في السنوات الأخيرة نحو مصطلح المنظمة المتعلمة، الذي قُدّم من طرف الباحثين أو مستعمليه على أنه النموذج الأمثل لمنظمة الغد، إذ يجب القول بأن القدرة على التعلم تم تقديمها على أنها المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة.

ومع توجه معظم الأبحاث في التسيير نحو مجال إدارة التغيير وثقافة المنظمة وكذلك إدارة الجودة الشاملة من خلال النموذج الياباني، والتي تم من خلالها إيجاد الوسائل التي تساعد على تحفيز وتنشيط الأفراد. من هنا، وحسب عدّة باحثين؛ فإن التسيير الكلاسيكي لم يواجه هذا التغيير، حيث كان يفتقر إلى المناهج التنظيمية والنظرية، حيث أن عددا كبيرا من المنظرين في مجال التسيير أخذوا بعين الاعتبار أن

التغيرات الأساسية في عوامل النجاح تفرض بالأساس تغييرا عميقا في ثقافة المنظمة وإدراك طبيعة العمل والعمال، هذا ما يستلزم في الأول تحليلا معمقا حول الحياة التنظيمية مع السلوكيات الفردية، وأيضا العلاقات الشخصية في العمل التي من الممكن أن تشكل عائقا نحو التغيير.

الجدول التالي يبرز أهم الفروق الجوهرية بين الممارسات التنظيمية في شكلها القديم وما صارت عليه اليوم بفعل التحولات التي طرأت على النماذج التنظيمية:

الجدول رقم 1-2: التحولات التنظيمية في منظمات القرن 21

اليوم/المستقبل	← الماضي/اليوم
قاعدة بيانات جديدة وشبكات متأقلمة مع تخزين الخبرات	قاعدة البيانات لا تتأقلم بشكل جيد مع تخزين الخبرات
المعارف العملية مخزنة ومتوفرة بصفة كبيرة في قواعد البيانات	المعارف العملية محتكرة من قبل الأفراد
نشر واسع للمعارف عن طرق الانترنت والانترانت	مدة تحويل المعارف محدودة وفي انخفاض
الاستراتيجيات المحققة مبنية على المحيط وعلى الموارد الأساسية: الكفاءات والمهارات في المنظمة	الاستراتيجيات مبنية أساسا على تغيرات المحيط (الزبائن، الموردون، المنافسون...الخ)
الاقتصاد مبني أساسا على الموارد غير الملموسة، على المعلومات والمعارف	الاقتصاد مبني على السلع والخدمات
استمرارية المؤسسة مرهونة بقدرتها على البقاء في بنية شابة وفي حالة تعلم مستمر	استمرارية المؤسسة مرتبطة بالسوق واستراتيجياتها
الخبير في بعض الحالة مورد نادر، الاثنان يعتبران مهمين بالنسبة للمنظمة	الخبير أقل أهمية من المسير
الذاكرة التنظيمية في دماغ كل فرد وأيضا عند الموردين والشركاء و الزبائن وفي قواعد البيانات	الذاكرة التنظيمية للمنظمة محفوظة في أدمغة المسيرين، الإطارات والتقنيين
كل فرد يعرض ويحول معارفه وخبراته ويضعها في قاعدة البيانات وشبكات الاتصال، تحويل وتخزين المعارف التي تعتبر ذات قيمة عليا تستلزم المكافأة عليها	كل فرد يحتفظ بمعلوماته، معارفه وخبراته، مصدر سلطته واحتفاظه بمنصبه
المؤسسة تتعلم كيف تتعلم وتدمج جميع الأعضاء في التكوين	التكوين مصمم بشكل تفصيلي ويكون موجها لمن يتعلمون دون صعوبات كبيرة

التكوين يتم تقديمه من قبل المدربين والمكونين	التكوين يكتسب من خلال مناصب العمل نفسها، ومقدم من طرف عدة أشخاص، وسائل الإعلام، بما في ذلك المكونين وجميع الفاعلين في المنظمة.
يجري التكوين في فترات محددة: إدماج في مهنة، تربية، إعادة تأهيل... الخ	التعلم يكون بصفة مستمرة، أي فرد يتوقف عن التعلم يعتبر مقصى
تعدد مدراء نظام المعلومات، وعدد قليل من مدراء المعرفة	عدد كبير من مدراء المعرفة
مفهوم العمل الفردي	مفهوم مجتمعات الممارسة "communautés de pratiques"
عدم تشجيع المحاكاة والتقليد	تشجيع محاكاة الأنظمة الجيدة واعتماد ما يعرف بالمقارنة المرجعية "Benchmarking"
الكفاءات= المهارات	الكفاءات = المهارات إضافة إلى المعارف و savoir-être
التعلم داخل المنظمة يعتبر كعملية للتأقلم مع التغيرات	التعلم داخل المنظمة كوسيلة لخلق المعارف التي تحتاجها المؤسسة

المصدر: (BRILMAN, 2003, p. 442-443)

#### الفرع الثاني: التوجه نحو المنظمات المتعلمة:

لقد تباينت الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمات المتعلمة عن المنظمات الكلاسيكية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة وتوزيعها و تخزينها وتوثيقها ثم تفسيرها وتوظيفها، وترى دراسات أخرى أن المنظمات المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل لجان وفرق العمل، وطاقاتها البشرية التي تمتلكها كالمهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفعالية.

ويقارن (Marquardt (2002) خصائص المنظمة المتعلمة بالمنظمة الكلاسيكية لإبراز التحولات التنظيمية في المنظمات المعاصرة وأوجه الاختلاف بين خصائص كل منهما، كما يجسدها الجدول التالي:

## الجدول رقم: 2-2: التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات الحديثة

المنظمة الكلاسيكية (البيروقراطية)	منظمة القرن 21 (الحديثة)
الواجبات الأساسية	عقلية
العلاقات	زميل لزميل
المستويات الإدارية	قليلة
البناء التنظيمي	فرق عمل متفاعلة
الحدود	متحركة
أسلوب الإدارة	مشاركة
الثقافة السائدة	الالتزام بتحقيق النتائج
الأفراد	مختلفون
التركيز الاستراتيجي	الابتكار

المصدر: (الرشودي، 2007، ص 99) عن (Marquardt, 2002).

المطلب الثالث: نشأة المنظمات المتعلمة:

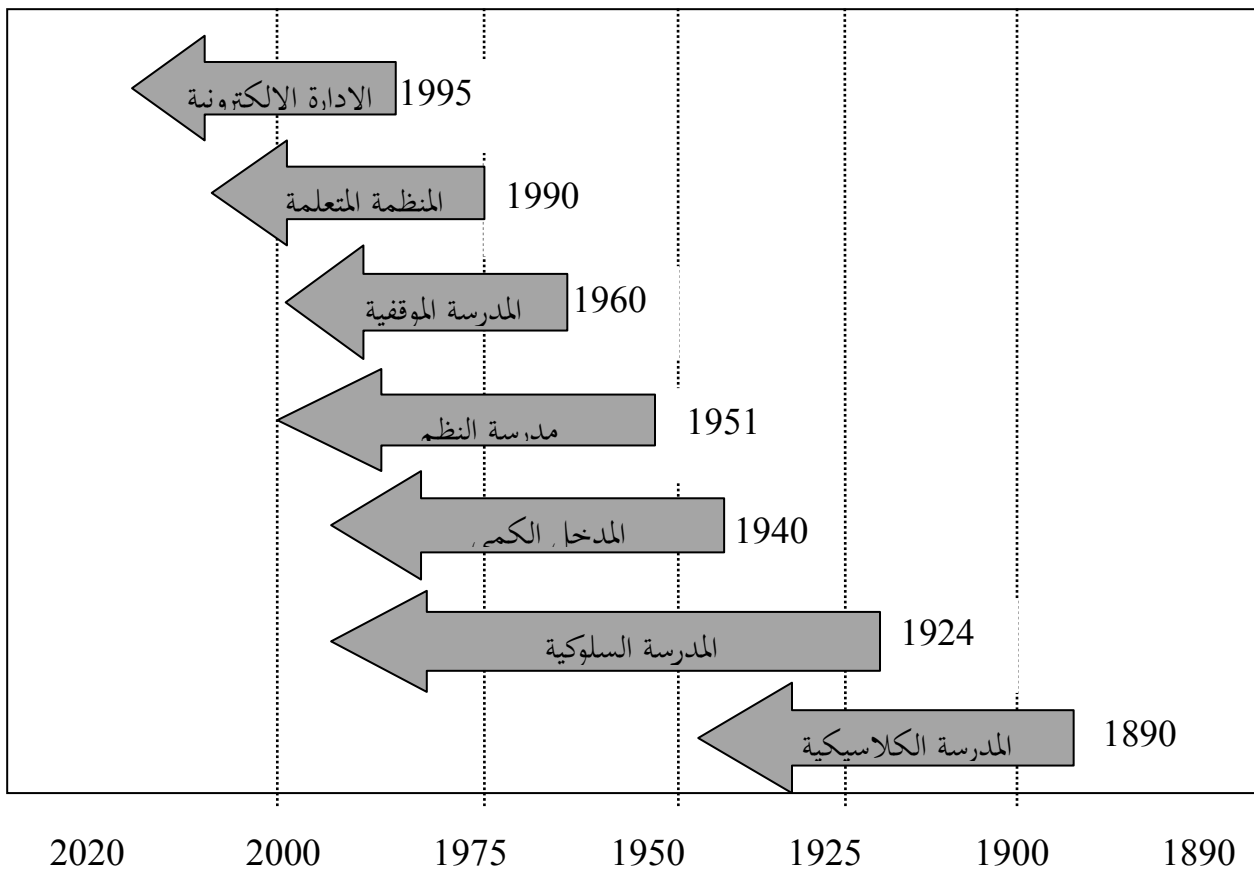
الفرع الأول: التطور التاريخي للمصطلح:

يشكل هذا المدخل في دراسة المنظمات مرحلة أساسية في إطار تطور نظريات التنظيم، ولم يظهر هذا المدخل بشكل فجائي أو خلال مرحلة زمنية قصيرة، بل كان ذلك خلال مراحل متدرجة على امتداد سنين طويلة، فوصف المنظمة بالنظام المتعلم أو الساعية إلى التعلم ليس بجديد، فقد لاحظنا في الإدارة العلمية كيف كان Taylor يحاول نقل ما يعرفه من مبادئ إلى العمال لتكون المنظمة أكثر كفاءة، إضافة إلى مساهمات Fayol في تطوير المبادئ الإدارية من أجل ضمان نجاح العمل الإداري، وما الأفكار التي تبنتها نظرية النظم المفتوحة والتفاعلات الحاصلة بين المنظمة وبيئتها الخارجية إلا وسيلة لتحصيل المعلومات وتعلم كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة (السالم، 2005، ص. 22)، فكل تيارات الفكر التنظيمي ركزت على أهمية التعلم من أجل مواجهة تغيرات المحيط، حيث أصبحت هذه التغيرات أكثر سرعة في العصر الحالي من خلال عدة عوامل أهمها العولمة وسرعة تطور التكنولوجيا. فانشغال المنظمة بخلق القيمة المضافة: تقديم أحسن الخدمات والتحديات التي يفرضها الزبائن، كلها عوامل تدفع المنظمة إلى التأقلم الدائم مع هياكلها وقدراتها البشرية وكذلك مع التحديات الجديدة من أجل ضمان استمراريتها ونموها (Held et Riss, 1998, p. 1).

الأبحاث الأولى حول مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسة ظلت في السبعينيات تهدف إلى تطوير نماذج التعلم الفردي (تحويل الهياكل المعرفية للفرد) والتعلم التنظيمي والربط بين هذين المستويين من التعلم،

حيث قدم الباحثان Argyris و Schon في 1978 المفاهيم المؤسسة للتعلم التنظيمي كإطار للتعلم الفردي (Veybel et Prieur, 2003, p. 5)، أيضا التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانيات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات.

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter SENGÉ سنة 1990 كتابه الموسوم بعنوان "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization"، حيث حل نموذج المنظمة المتعلمة محل النماذج الكلاسيكية للمنظمات. الشكل أدناه يوضح أهم المراحل التي مرت بها المنظمات خلال تطورها بداية من المنظمة العلمية للعمل وصولا إلى المنظمة المتعلمة وما رافقها من تطور للإدارة الإلكترونية:



الشكل رقم 2-2: تطور المدارس الإدارية ومداخل التطوير التنظيمي

المصدر: (نجم، 2008، ص. 255)

### الفرع الثاني: رواد المنظمة المتعلمة:

متى ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة؟، من هم أبرز الرواد في هذا المجال؟ وما هو العمل الأكثر تأثيرا والذي أحدث ثورة في الفكر التنظيمي الحديث؟، إن الإجابة عن هذه التساؤلات مقترنة بالتطرق إلى إسهامات مجموعة من الرواد الذين أسسوا لهذا المنهج وهم: P.SENGÉ، C.ARGYRIS و D.SCHON:

**Peter M. SENGE** من المعروف أن مصطلح المنظمة المتعلمة لا يذكر إلا ويذكر معه الباحث P.SENGE الذي يعتبر مؤسس هذا التوجه والأب الروحي له، هذا الباحث هو مدير مركز بحث ب MIT " Massachusetts Institute of Technology " ويشرف على مركز التعلم التنظيمي بالمعهد الذي بدأ نشاطه في 1990، والذي يضم 18 مؤسسة ناشطة في المجال التكنولوجي ك *Motorla* و *Ford* وتقدر اشتراكات كل مؤسسة ب \$80.000 سنويا نظير استفادتها من برامج تكوين تساعد على تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي تحت إشراف P.SENGE وفريق بحثه. وقد برز هذا المصطلح مع كتاب " *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* " سنة 1990 وقد تم تصنيف هذا الكتاب من ضمن خمس كتب الأكثر تأثيرا في علم الإدارة خلال الثلاثين سنة الماضية، حيث اعتبر Senge أن بناء المنظمة المتعلمة يكون من خلال التركيز على الاستراتيجيات الخمس والتي هي: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة والتفكير النظامي (سيتم التطرق لها بالتفصيل). جدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات لم تستعمل لأول مرة من طرف Senge؛ ولكنه أعطاها صبغة خاصة حيث أصبحت تجسد روح التعلم داخل المنظمة.

**Chris ARGYRIS** : يعتبر C.ARGYRIS (أستاذ ميمز بجامعة Harvard) أحد الرواد الذين طوروا هذا المفهوم، حيث اعتبر أن التعلم هو أساس تحقيق النجاح والتميز في المنظمات، ويرجع إليه الفضل في تطوير مفهوم التعلم التنظيمي وتحديد أنواعه (التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة وسيتم التطرق لهما بالتفصيل)، كما ركز في أعماله إلى ضرورة تصدي المنظمة للروتينات الدفاعية التي تعيق نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمة.

**Donald A. SCHON** : قضى Schon أربعين سنة تقريبا في التأليف والبحث في مجال المنظمة المتعلمة، ودائما ما يقترن اسمه بالباحث Argyris حيث ألفا معا كتاب "التعلم التنظيمي" وقد تركزت أعمال Schon حول تحديد نماذج التعلم في المنظمة كما ساهم مع Argyris في تحديد أنواع التعلم التنظيمي (Cors, 2003, p. 4-6).

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل مستمر، سواء على مستوى الشخص؛ أو على مستوى المنظمة ككل، إذ أنه يسهم في تغيير القابليات الذهنية للأفراد جراء التدريب والتعلم المستمر، وهو ما يؤثر بشكل عام على المنظمة بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من شكلها التقليدي إلى منظمة معاصرة أو بالأحرى منظمة متعلمة.

## المطلب الأول: مستويات التعلم:

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" أو "المنظمة المؤهلة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل ونوع تسيير الموارد البشرية، وذلك من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات والتي هي:

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

✓ **الجماعية:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يكون دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

✓ **التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، وهذا ما يجعلها متوفرة في كل وقت (Ferangu oudet, 2006, p 70-71). وفيما يلي يتم تقديم كل مستوى على حدى مع إعطاء أهمية للتعلم التنظيمي باعتباره أساس بناء المنظمة المتعلمة.

## الفرع الأول: التعلم الفردي:

1- مفاهيم التعلم الفردي: إن مراجعة أدبيات التعلم تشير إلى أن الأفكار المتعلقة بالتعلم انبثقت من أعمال علماء النفس، كما كان لعلماء الإدارة في مؤلفاتهم حول السلوك التنظيمي إسهامات في تحديد مفهوم ظاهرة التعلم، فقد عرف (عمران، 1993) التعلم بأنه "التغيير المستمر في السلوك الذي ينتج عن التجارب السابقة للفرد وعن الخبرات المكتسبة البيئة المحيطة" (الرشودي، 2007، ص.51). كما أنه حسب المدرسة السلوكية؛ فإن التعلم هو: "العملية التي بمقتضاها تنشأ أحد الأنشطة أو تتغير من خلال الاستجابة لموقف المواجهة، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغيير إلى عوامل فطرية أو عوامل النضج" (السلي، 2002، ص.206)،

ويعتبر الباحث (عوض، 2008) أن التعلم هو "التغيير شبه الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة" (عوض، 2008، ص.98).

وبالرجوع إلى المعنى الكلاسيكي للتعلم؛ فهو يعني اكتساب معارف جديدة، ولكن عموماً فإن التعلم خاصية عامة للكائن البشري والأفراد الذين يستفيدون من قدراتهم على التعلم في مناصب عملهم، حيث أن فكرة المنظمة المتعلمة كان الهدف منها تحويل تعلم الأفراد إلى معارف المنظمة (Dupuichi-Rabasse, 2002, p.61-62)، ويعتبر كل من (1985) C.Marlene Fiol و Marhorie A.Lyles أن التعلم في المنظمة ينشأ عن طريق إجراءات تحسين نشاط المنظمة من خلال اكتساب معارف جديدة و الفهم الجيد لطبيعة العمل (Garvin, 2000, p. 103)، ومن خلال هذه التعاريف المقدمة فالتعلم الفردي يعرف على أنه عملية خلق واكتساب المعارف الجديدة من طرف الفرد، هذا الأخير أثناء عملية تعلمه فإنه يكون أمام أحد الاحتمالات التالية:

- التمسك بسلوكه القديم: متحتمًا في ذلك نتائج التصادم مع عوامل الموقف الجديد والقوى الفاعلة فيه، ومدركا حجم التهديد الذي قد يضر بمصالحه ويعرضه لمشكلات مختلفة؛
  - تعديل سلوكه القديم: بدرجات متفاوت حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد واحتمالات الحصول على المنافع المنتظرة في حالة تغيير سلوكه، وكذا إدراكه لجدية التهديدات في الوضع الجديد واحتمالات حصولها في حالة تغيير السلوك؛
  - الانتقال إلى سلوك جديد: حيث يسعى من خلاله إلى الانسجام مع متطلبات الوضع الجديد ويستجيب من خلاله لقوى التأثير الفاعلة فيه أملاً في تحقيق المنافع التي يربوها وتجنب المخاطر التي يخشاها.
- ففي الحالة الأولى لا يحدث التعلم حيث يستمسك الفرد بسلوكه القديم رغم تغير الظروف، وقد نرى هنا أن ما حدث هو نوع من التعلم السلبي حيث لا يستفيد الفرد من معطيات ومعلومات جديدة تحتم عليه ضرورة تغيير سلوكه، أما في الحالتين الثانية والثالثة؛ يكون التعلم قد حدث ولكن بدرجات مختلفة، ومن خلال ذلك يمكن القول أن التعلم في حقيقته هو استفادة الفرد من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الوضع الجديد (السلي، 2002، ص.206-207).
- وبالرغم من تعدد التعاريف المقدمة للتعلم، فإنها تدور حول فكرة تعديل السلوك، ومنه يمكننا تعريف التعلم الفردي بأنه:

"عملية اكتساب معارف جديدة نتيجة الممارسات المستمرة ما يؤدي إلى إحداث تغييرات في سلوكيات وتصرفات الأفراد تساهم في تطوير قدراتهم"

2- التمييز بين التدريب، التعليم والتعلم: إن دور المنظمة في تطوير أداء الأفراد العاملين بها كان يركز في الأول على:

✚ **التدريب (Training):** حيث كانت البرامج التدريبية التي تركز على اكتساب المهارات وتطبيق أساليب العمل في الورشات أو مكاتب العمل، لهذا كان التدريب هو الشكل الأول لمساهمة المنظمة في تطوير العاملين؛

✚ **ثم كان التعليم (Education)** وهو الشكل الثاني، حيث بدأت المنظمات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات.

ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً ثم التعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير الأفراد، ومن خلالهما كان هناك الشكل الثالث وهو الأكثر أهمية وجدوى وهو **التعلم (Apprentissage)**، والسؤال المطروح هو ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين؟

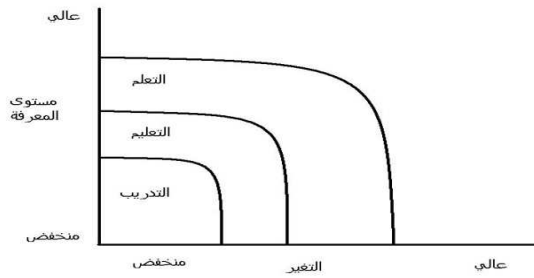
الإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

• أولاً: إن التدريب الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المنظمة يحمل بعد آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها بطريقة هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم؛ فإن انتقال المعرفة أو الخبرة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللأرسي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي.

• ثانياً: لأن كلاً من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج المنظمة وموقع العمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالمنظمة التي يعمل فيها الأفراد اللذين يتدربون أو يعملون، وبالتالي فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياءه لذا فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.

• ثالثاً: إن كلاً من التدريب والتعليم يركزان على المهارات والمعارف العامة فهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها. كما أن التعليم بسبب طول الفترة التي يغطيها والتي تعد بالسنوات، فإنه عادة ما يؤدي إلى تغيير المواقف والاتجاهات الذهنية إلا أنه يبقى يحمل طابعه الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى. أما التعلم الذي لا يتم إلا في سياق عمل المنظمة وهو ما يميزها عن المنظمات الأخرى من خلال ثقافة وطريقة التعلم، وهو ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام هذا ما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المنظمة (نجم، 2008، ص. 238-239).

ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد بالعلاقة مع عمق التغيير وعائد المنظمة:



الشكل رقم 2-3: التدرج في التغيير: التدريب-التعليم-التعلم

المصدر: (نجم، 2005، ص. 246) عن (Huseman et Goodman, 1999)

3- خصائص التعلم: إن نشاط التعلم يعبر عن التفاعل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في سلوك الأفراد، وأن التعلم هو تغيير شبه دائم في الأداء ينتج عن استجابة لموقف يحدث تحت تأثير الخبرة أو الممارسة وأن الإنسان في حالة تعلم دائم، ويمكن إبراز أهم خصائص التعلم فيما يلي: أولاً: التعلم هو عملية تفاعل تنفيذي (بين طرفين يتعلمان من بعض) وتفاعل اجتماعي (يتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد):

ثانياً: إنه عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم من حيث المحتوى وظروف العمل وتحسين الأداء وزمان ومكان التعلم، بحيث يسمح للفرد بالتعلم في أي وقت وفي أي مكان من المنظمة؛  
ثالثاً: إن التعلم يتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وهو ما يظهر عند اعتماد المنظمة لأي مشروع جديد؛

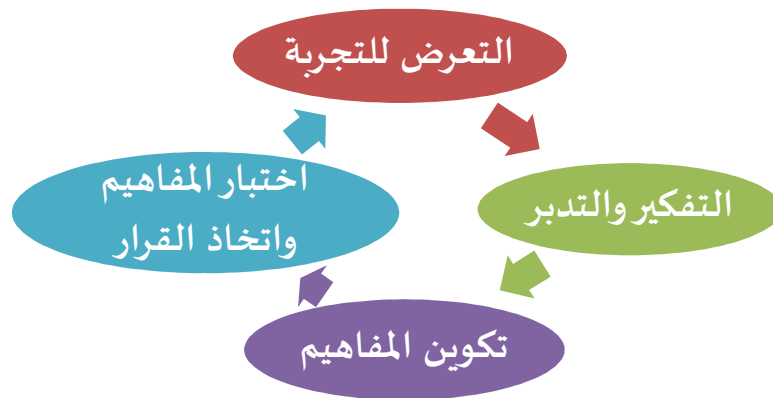
رابعاً: أنه يحقق الرضا الذاتي للأفراد حيث أن محتوى التعلم يثير التحفيز الذاتي للتعلم من خلال تحسين ظروف العمل وضمان أحسن الظروف لتشجيع لتعلم؛

خامساً: التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم؛

سادساً: لا بد أن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل هذا التعلم أداة فعالة في بناء وتطوير الميزة التنافسية، حيث أن عوامل المحيط الخارجي تتطلب من التعلم إجراء التغييرات الداخلية في استراتيجياتها وهيكلها، كلها عوامل تنعكس على قدرات المنظمة وتساعد على اكتساب ميزة تنافسية دائمة (نجم، 2005، ص. 244-248).

4- دورة التعلم: تمر عملية التعلم الفردي بما يعرف بـ "عجلة التعلم" والتي تم توضيحها من خلال أعمال Fry و Kolb وكذلك Revans و Munford حول أصناف التعلم، وقد أوضحت هذه الأعمال تطوير فرص التعلم في المنظمة؛ حيث أن المعنى المستفاد من فكرة عجلة التعلم هو أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعلم الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة (وضع يختلف عن الوضع الذي اعتاد عليه)، فيبدأ في التفكير وتدبر الوضع الجديد محاولا الكشف عما به من عوامل مؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة وكذلك اتجاهاته، وبناء على ذلك؛ يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر الوضع الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله تجاه ما يحتمل في هذا الوضع من متغيرات، وانطلاقا من ذلك يعمل الفرد على اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم، فإذا تحققت صحة مفاهيمه تمسك بالسلوك الجديد، وإن تبث عكس ذلك تعود عجلة التعلم إلى الدوران من جديد (السلمي، 2002، ص. 210).

ويبين الشكل التالي أن عملية التعلم لا تتوقف أبداً وجميع العمليات تتكرر باستمرار:



الشكل رقم 4-2: حلقة التعلم لـ Fry و Kolb (1975)

المصدر: (Dupuichi-Rabasse, 2002, p. 61-62)

#### الفرع الثاني: التعلم الجماعي:

ظهرت فكرة التعلم الجماعي مع الباحث Hirschman في 1954 حيث اعتبر أن تطور المنظمات يرتكز أساساً على التعلم الجماعي الذي يعتبر كوسيلة للتغيير، حيث قدم مصطلح التعلم الجماعي من طرف الباحثين على أنه يرتكز على الوضعيات التي من خلالها يتعلم الأفراد عن طريق ملاحظة سلوكيات الآخرين، حيث تعتبر ظواهر التقليد والتأثير والتبادل في مركز التعلم الجماعي (Quiers-Valette, 1999, p.1036)، والهدف من التعلم الجماعي هو تطوير الشعور بالانتماء للفريق (رسمياً كان أو غير رسمي) واستغلال خبرة الفريق، هذا ما يشكل نوعاً جديداً من التعلم يكون مرتبطاً بعمل نشاط المنظمة المبنية على فرق أكثر تنظيماً، كما أن الهدف من هذا التعلم هو توعية الفرد بكفاءاته التي تزيد ثقة أكبر في منظمته وتطوير

قدراته على اتخاذ القرار، وتشارك معارفه بين أعضاء الفريق، حيث يسمح لكل عضو من الفريق مهما كان منصبه الإداري أو مستواه السلطوي باكتساب ثقة في نفسه والقدرة على الدفاع عن أفكاره (Quinn, 1994, p. 455-457).

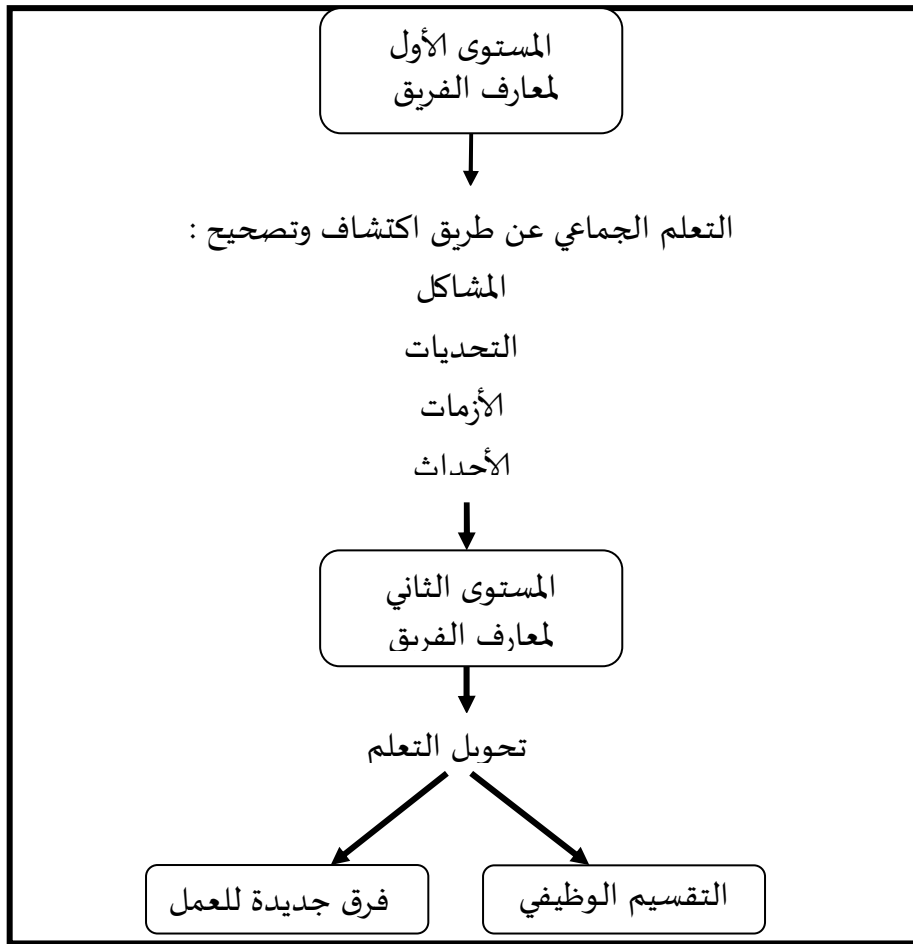
وتكمن أهمية التعلم الجماعي في أن الفريق يشكّل الوحدة الحقيقية البشرية للمنظمة أكثر من الأفراد، فالقيمة المضافة للمنظمات الفعالة اليوم أكثر إنشاء وخلقاً من طرف أفراد مرتبطين على مستوى الفريق أكثر من الأفراد المنعزلين، لهذا السبب؛ فإن هذا النوع من التعلم يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير على مستوى المنظمة، حيث أن كل أعضاء الفريق يهدفون مبدئياً إلى تحقيق نفس الأهداف، كما أن المعارف والمهارات على مستوى الفريق تكون أكثر أهمية وعملية أكثر مما تكون فردية، فالتعلم الجماعي لا يساعد على التحول من وضع لآخر فقط، وإنما يعمل على تشجيع الإبداع عن طريق القيمة المضافة التي يخلقها في المنظمة، إذ يعتبر كفضاء يسمح بتنامي التجارب من خلال التفاعلات بين الأعضاء، وكذلك الأفكار الجديدة المطبقة ووجهات النظر المختلفة، كما أن هذا الفضاء يسمح بتلاقي الأبعاد الثلاثة لهذا النوع من التعلم والتي هي: اكتساب المعرفة، وتحصيل المهارات وأيضاً التعلم من التجارب المكتسبة، وهذا ما يجعل المشاركين في الفريق يدركون قيمة التعاون، ومن هنا يمكن الحصول على فريق موجه نحو التعلم (Anciaux, 1995, p.131-135) كما أن الفرق تعتبر كمكان مناسب لتطوير الكفاءات وذلك لأنها تمنح ثلاث ميزات من خلال النشاط على مستوى الفريق والتي هي:

✓ الميزات الإدراكية: فالمشاركة في أي فريق تسمح للفرد بتحسين رؤيته وتصورات الخاصة وإثراء وجهات نظره، توسيع حقله المعرفي، وكذلك تنفيذ العمل بصفة أكثر إتقاناً لأن الفريق يحتوي على تنوع في الأفكار وأكثر غنى بالموارد (القدرة الإبداعية واسعة)، أيضاً اكتساب طرق جديدة للعمل وتطوير ثقافته التنظيمية (الفهم الجيد لنشاط المؤسسة والعلاقات الداخلية ودور كل شخص في المنظمة)؛

✓ الميزات الانفعالية (التأثيرية): حيث أن المشاركة في الفريق تعطي القدرة على القضاء على انعزالية الفرد عن طريق الالتقاء والتعارف بأشخاص جدد، تشجيع التشارك في العمل والتحفيز، أيضاً القدرة على حل المشاكل والمشاركة في حياة المؤسسة ما يسمح بإعطاء مكان للفرد داخلها؛

✓ الميزات السوسيو-إدراكية (Socio-cognitifs): فالمشاركة في الفريق تمنح للفرد القدرة على التعمق في دراسة الأفكار ومقارنتها مع أفكار باقي الأعضاء، القدرة على قياس مستويات التحليل في المؤسسة وتطوير الجانب الانتقادي للأفراد، تعلم طريقة العمل في الفريق، اكتساب قيم التعاون والمشاركة، تكوين تصورات وإدراكات مشتركة، تطوير الكفاءات عن طرق الأدلة وتحليل المشاكل (Ferangu oudet, 2006, p.189-190).

وكخلاصة لما تم عرضه، يمكن تقديم الشكل التالي الذي يوضح طريقة التعلم الجماعي عبر الزمن:



الشكل رقم 2-5: منهجية التعلم الجماعي

المصدر: (Bourgeon, 2001, p. 108)

المطلب الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي:

الفرع الأول: ماهية التعلم التنظيمي:

يتعلق التعلم التنظيمي بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب معارف جديدة من طرف المنظمة، فهذا المفهوم مرتبط بنفس الاهتمامات الخاصة بتطوير الكفاءات، فهو يمثل ضرورة التزام المنظمات بـ"التعلم" من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة التي أصبحت عنصراً حاسماً لأنها لم تعد تقتصر على أداء مجموعة من المهام الضيقة، بل أيضاً تجسد وتطبق روح التعلم (Wong, 1996, p. 13)، ومن خلال الجدول التالي نستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال التعلم التنظيمي:

## الجدول رقم 2-3: تعريف التعلم التنظيمي

الكاتب	التعريف
Argyris et Schon (1974)	هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم. فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، مهما كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات أو ممارسات) (Argyris et Schon, 2002, p. 24)
Senge (1994)	هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أنه باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (الرشودي، 2007، ص. 54).
Tarondeau (1998)	التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لأنه يفرض أن اكتساب المعارف حتى ولو كانت فردية، فإن لها آثار على المنظمة أو على مجموع أعضائها (Tarondeau, 1998, p. 32)
Houdoy (2000)	التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحسين وتنظيم فعالية نشاطها، إلا أنه لا وجود للتعلم التنظيمي بدون تعلم فردي (Leblanc et al, 2007, p. 336)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

وما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أنها تصب في منحى واحد وهو أن التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية تتبناه المنظمات المعاصرة من أجل خلق معارف جديدة والاستفادة من خبرات أفرادها، وفي هذا السياق فإننا نعرف التعلم التنظيمي بأنه:

"نشاط مستمر تستهدف من خلاله المنظمة تطوير كفاءات أفرادها وزيادة قدرتها على التكيف ومواجهة تغيرات البيئة المحيطة بها عن طريق تشجيع أفرادها على تشارك معارفهم وخبراتهم بشكل جماعي في إطار تنظيمي قائم على الرؤى المشتركة، ما يعني أن نشاط التعلم يصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية"

## الفرع الثاني: العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي:

على الرغم من الدور الذي يقوم به الفرد في عملية التعلم إلا أن نتاج هذا التعلم ينعكس على التعلم التنظيمي وعلى المستوى الكلي للمنظمة، وتبرز الدراسات الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة الحاجة إلى التعلم التنظيمي من أجل البناء الاستراتيجي للمنظمات، ومع نهاية القرن العشرين ومن خلال التغيرات التكنولوجية والتحديات الكثيرة المفروضة على المنظمة؛ فقد أصبح التعلم الوجه الآخر للابتكار ومن أهم مبررات التوجه نحو التعلم التنظيمي ما يلي:

➤ الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة: لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذو كثافة عمالية إلى اقتصاد ذو كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف لا لمن يملك وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والنتائج نفسه. فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء؛

➤ المنافسة الجديدة والأداء العالي في المنظمات: كذلك فإن من أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات وهو ما ساهم بزيادة حدة المنافسة وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، كذلك فإن الأداء العالي في المنظمات يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين وإدراك التنوع في قوة العمل وكذلك الالتزام بأخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية؛

➤ الرؤية الخلاقة للتعلم والتوجه نحو رأس المال الفكري: وذلك خلافاً للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، فإن النظرة الحديثة للتعلم التي ترى أن هذا الأخير يمكن أن يكون ابتكارياً، وأيضاً فإن الابتكار مهما كان عظيماً فإن قاعدته الأساسية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص إلى تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير (نجم، 2005، ص. 249-250)، وهذا ما يفسر توجه المنظمات المعاصرة نحو الاستثمار في رأس المال البشري باعتبار المورد البشري أهم مصدر لإنشاء المعرفة، وأهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية (شريف ودولي، 2009، ص. 3)؛

➤ التغيرات التقنية والتغير الاجتماعي: حيث شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال وشبكات المعلومات، وترتب عن ذلك أن العالم يعيش في عصر المعرفة، ما أدى إلى ظهور تقنيات جديدة للتعلم التي أدت إلى تطوره وسهولة الحصول على المعلومات. كذلك فإن التغيرات الاقتصادية تركت أثرا واضحا في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموحات الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، فالمستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، أما العاملون فقد تزايدت طموحاتهم في بيئة عمل هادئة ومشاركة فعالة مقابل ولائهم والتزامهم لمهنتهم ومنظماتهم، وهذا ما يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة (الرشودي، 2007، ص. 59).

## الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي:

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف؛ فإنه يمكن تحديد أهم خصائص التعلم التنظيمي في ما يلي:

1- ظاهرة جماعية: فحسب تعريف J.C Tarendeau للتعلم الذي يعرفه على أنه ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى ولو كانت فردية، فإن لها آثار على المنظمة أو على مجموع أعضائها (Tarondeau,199, p.32)، كذلك بالنسبة ل Huber (1991) فالمنظمة تتعلم إذا كانت أي من وحداتها تكتسب معارفا جديدة يمكن استعمالها من طرف المنظمة، فالمعارف التنظيمية تختلف عن مجموع المعارف الفردية لأنها يمكن نشرها وتجميعها من أجل إنتاج معارف جديدة، ومن هنا تبرز ضرورة وجود نظرة مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهداف ومستقبل المنظمة (الرشودي، 2007، ص. 61).

2- نماذج متعددة لاكتساب المعارف الجماعية: فمن خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب نماذج جديدة لإنشاء وتحصيل المعارف، ومن بين هذه النماذج التعلم من خلال تحويل المعارف أو تقليد نماذج تطبيقية لمؤسسات أخرى وهو يتكون من شكلين مختلفين، الأول مباشر والثاني غير مباشر:

- التعلم المباشر يعمل على الإدخال المباشر للمعارف من منظمات أخرى من أجل الاعتماد عليها؛
  - التعلم غير المباشر يعمل على البحث عن معلومات خاصة بمنظمات أخرى من أجل اعتماد سلوك ملائم يتماشى مع التنظيمات والقوانين المؤسسية التي تقلص من حجم الصراعات مع الشركاء.
- 3- إجراء ديناميكي: التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تسمح للمنظمة بتخصيص معارف جديدة، فالمعارف أساسا منشأة من طرف أفراد المنظمة؛ ولذلك فإنها ليست قادرة على خلق هذه المعارف دون أعضائها حيث يعتبر التعلم التنظيمي إجراء تنظيميا يعمل على تعظيم المعارف المنشأة من طرف الأفراد (Tarendeau, 1998, p.37-38). كذلك فإن نشاط التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذلك فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف لواجباتهم اليومية، وإنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة (الرشودي، 2007، ص 60-61).

4- خلق ثقافة ملائمة للتعلم: بما أن التعلم التنظيمي يتطلب تعلمًا فرديًا وتعلمًا جماعيًا ويهدف إلى تغيير السلوكيات في الممارسة العملية، فهذا يستدعي أن يكون التعلم مدعومًا بالتزام بناء ثقافة تنظيمية مواتية للتعلم وكذلك علاقات جيدة للتعلم داخلية وخارجية وهي:

- ✓ وجود دعم من الإدارة للتعلم و تشجيع ثقافة الانفتاح والثقة؛
- ✓ تطوير فهم مشترك للتعلم وأهدافه وكذلك توفير الوقت والمرونة الكافية من أجل المتابعة والتأقلم؛
- ✓ إنشاء المساحات الرسمية وغير الرسمية للتعلم وكذلك تبني نظام فعال للتسيير والاتصال؛

- ✓ تعزيز وتشجيع العلاقات الديناميكية للتعلم على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- ✓ الوصول إلى مصادر التعلم الخارجية وتعميم ونشر هذه المصادر (Wrigley, 2008, p.13).

المطلب الثالث: أنماط، محددات ومعوقات التعلم التنظيمي:

الفرع الأول: أنماط التعلم التنظيمي:

وفقا لدراسات الباحثين؛ فإنه هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي، إلا أنه هناك تصنيفين رئيسيين وهما التصنيفان الذين قدمهما كل من Schön و Argyris في كتابهما حول "التعلم التنظيمي" الذي تحدثا فيه عن التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة، أما التصنيف الثاني فهو الذي قدمه Peter SENGE في كتابه حول "المنظمة المتعلمة" سنة 1990 والذي قسم التعلم إلى تعلم تكييفي (Apprentissage Adaptatif) وتعلم توليدي (Apprentissage Génératif):

1- التعلم أحادي، ثنائي وثلاثي الحلقة: سبق وأن أشرنا إلى تعريف Argyris حول مفهوم التعلم الذي عرفه على أنه: "عملية اكتشاف وتصحيح الخطأ في المنظمة" (Garvin, 1999, p. 103)، وانطلاقا من هذا التعريف؛ قدم كل من Chris ARGYRIS و Donald SCHON في كتابهما حول "التعلم التنظيمي" تصنيفا للتعلم التنظيمي انطلاقا من نظريتهما حول التصرف.

مضمون نظرية التصرف ونظرية الاستخدام: يعتبر الكاتبان المعاصران "Mc Gregor" و "Rensis LIKERT" المساهمان في دراسة نظرية التصرف، فحسبهما؛ فإنه يمكن للمسير أن يرفع من مردودية عماله إذا كان يعرف تصرفاتهم. فالهدف من هذه النظرية هو الوصول إلى أفضل ظروف للعمل التي تسمح بتقديم أحسن مردود ممكن، وقد بيّنت نتائج الدراسات المتعلقة بهذه النظرية أنّ تصرف الفرد يلعب دورا هاما في ارتفاع نسبة الإنتاج، وحسب هذه المقاربة؛ فإنه يجب إعطاء الأهمية اللازمة لأعضاء المنظمة وليس للمسير وحده، وحتى يكون المسير فعالا يجب عليه معرفة حاجيات مرؤوسيه (شليل، 2008، ص. 19).  
بدأ كل من Schon و Argyris تحليلهما في دراسة التعلم التنظيمي من منطلق "نظرية التصرف" التي تستطيع أن تميز بين نوعين أساسيين: النظرية الصريحة أو المعلنة للمنظمة والتي تحدد وتشرح شكلا معيناً للنشاط (ما نريد القيام به)، ونظرية الاستخدام التي تتشكل انطلاقا من ملاحظة شكل التصرف (ما تم فعله حقيقة).



الشكل رقم 2-6: نظرية التصرف

المصدر: (Argyris et Schon, 2002, p. 37)

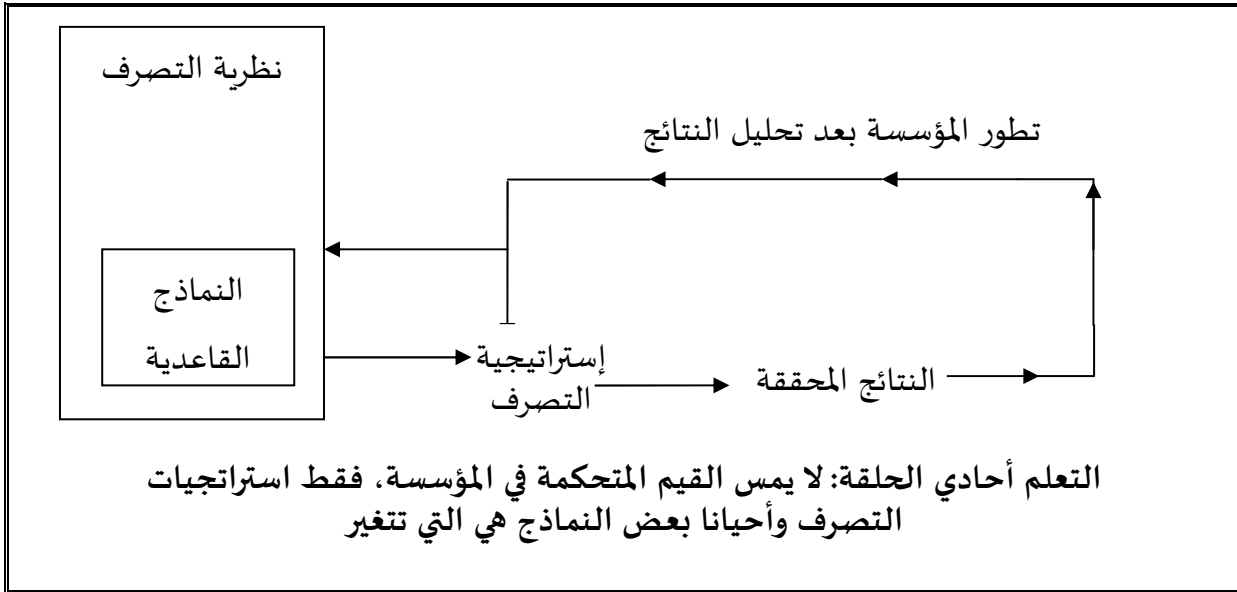
حيث أن نظريات الاستخدام يمكن أن تكون ضمنية أكثر منها ظاهرة، فهذه النظرية مسؤولة بشكل كبير على تحديد هوية المنظمة التي تكتسبها بمرور الوقت، حيث أن كل عضو في المنظمة يحدد تصوراتهِ وإداراكاته الخاصة بنظرية الاستخدام العامة. ومن جهة أخرى؛ فإن نظرية الاستخدام الفردية تساهم في خلق نظام التعلم والمحافظة عليه، هذا الأخير يعمل أيضا على تعزيز وإعادة هيكلة نظريات الاستخدام الفردية، إذن فنظام التعلم الخاص بالمنظمة مرتبط بنظريات الاستخدام التي يعتمد عليها الأفراد في تحديد سلوكهم (Pesqueux et Durance, 2004, p. 19-20).

ويعتبر Argyris و Schon أن المنظمات تعمل على أساس نظرية الاستخدام التي تركز على أربعة قيم متحركة والتي هي:

- ✓ الرغبة في الإبقاء على مراقبة الأوضاع؛
- ✓ تعظيم الأرباح وتقليل حجم الخسائر؛
- ✓ عدم التعبير عن شعور سلبى؛
- ✓ الرؤية العقلانية.

وانطلاقا من نظرية التصرف؛ حدد Argyris و Schon الشكليات الأساسية للتعلم داخل المنظمة وفقا لما يلي:

أولا: **التعلم أحادي الحلقة (Apprentissage en Simple Boucle)**: يقصد به ذلك التعلم العملي الذي يغير استراتيجيات التصرف أو نماذج الاستراتيجيات الكامنة، لكن لا يغير من قيم نظرية الاستخدام في المنظمة (Argyris et Schon, 2002, p.43). ويتعلق هذا النوع من التعلم بالتغيرات الثانوية والتي ليست لها أهمية، وقصيرة المدى التي تحدث في إطار القواعد الموجودة، فهو نموذج للتعلم من أجل التحسينات التي ليس لها تأثير على نماذج التفكير (Hefer et al, 2002, p. 397)، كما أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بإيجاد حلول فورية ومباشرة للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية والهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويتربط عليه تعديلا في السلوك دون التعديل في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، إذ يتعلم الأفراد من تجاربهم وممارستهم وما يتربط عنه من نتائج ومخرجات، وفي ضوء نتائج التغذية الرجعية (Rétroaction) عن تلك المخرجات، يظهر رضا الأفراد من عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم وعندها إما يحرصون على تكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها، ويعتبر التعلم أحادي الحلقة أساسيا من أجل تنفيذ النشاطات اليومية (الحكيم وآخرون، 2009، ص.7-8)، ويكون التعلم أحادي الحلقة كافيا إذا كان بإمكان المنظمة تصحيح الأخطاء عن طريق تغيير الاستراتيجيات التنظيمية والنماذج، حيث يتعلق بالتوصل إلى أحسن الأهداف المسطرة عن طريق وضع الأداء التنظيمي في الحدود المرسومة عن طريق القيم والمعايير المتعارف عليها (هذه القيم والمعايير لا تتغير، ومن بينها: نوعية المنتج، نتائج المبيعات، استقرار العمال) (Argyris et Schon, 2002, p. 44)



الشكل رقم 2-7: التعلم أحادي الحلقة

المصدر: (Argyris et Schon, 2002, p. 44)

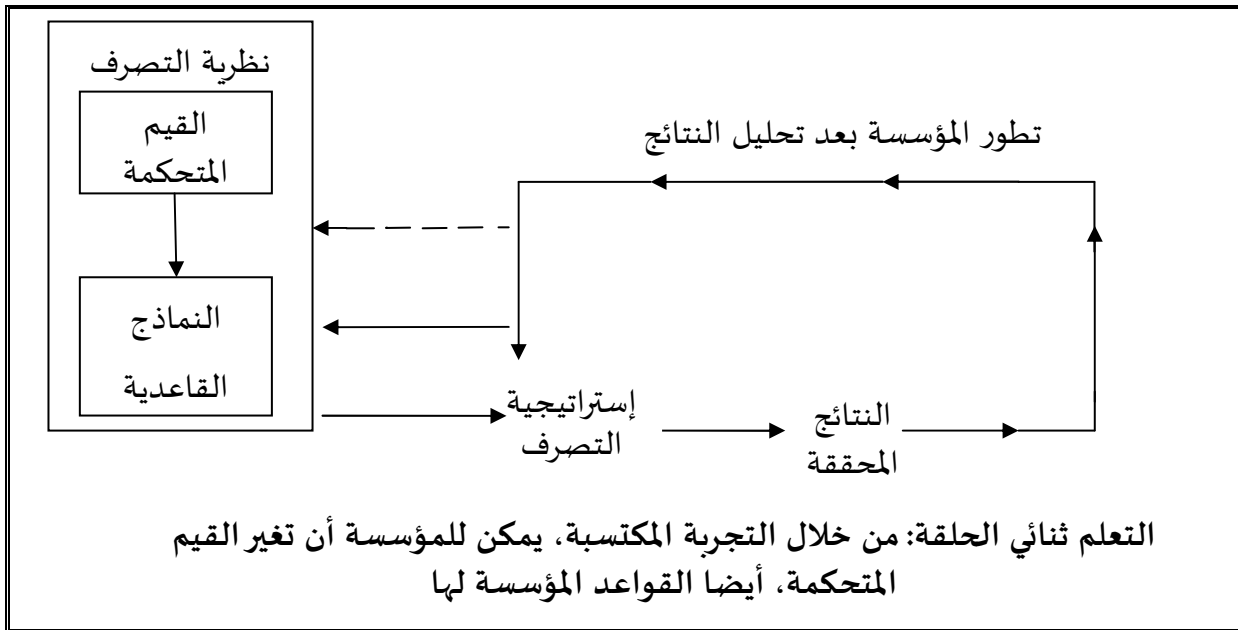
إن وجود التعلم أحادي الحلقة في المنظمة يعني أن هذه الأخيرة عبارة عن نظام ذكي وهو ما يوجب عليها:

- أن تكون قادرة على الشعور بما يجري حولها ومتابعة التغيرات التي تحدث في محيطها؛
- القدرة على جمع المعلومات المحصلة من خلال التصاميم التي تقود سلوكها؛
- القدرة على اكتشاف الانحرافات؛
- القدرة على تحديد الوسائل اللازمة للتعديلات من أجل تدارك الانحرافات.

فإذا تم احترام هذه المبادئ من طرف المنظمة؛ فإنها تكون لها القدرة على التعلم من المستوى الأول في حلقة أحادية (Van wassenhove, 2004, p.79).

ثانيا: التعلم ثنائي الحلقة (**Apprentissage en Double boucle**): يقصد به ذلك النوع من التعلم الذي لا يستلزم فقط تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة؛ ولكن أيضا في الاستراتيجيات ونماذج ومخططات الإنتاج، حيث تعتبر الحلقة الثنائية كمرجع لحلقتي التغذية العكسية، إذ أن الحلقتين تربطان الظواهر الملاحظة من خلال النشاط مع الاستراتيجيات وكذلك مع القيم المقدمة من طرف هذه الاستراتيجيات (Argyris et Schon, 2002, p.44). هذا النوع من التعلم يستوجب ضرورة البحث عن السياسات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي، وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات التي تمر بها، وتوضيحها من أجل إيجاد طرق جديدة للفهم (الحكيم وآخرون، 2009، ص.8).

ويحدث التعلم ثنائي الحلقة عندما يتم اكتشاف الخطأ وتصحيحه عن طريق ضبط وتعديل معايير وقيم وأهداف المنظمة؛ بمعنى أن عملية التكيف مع الظروف تتجاوز تعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والمعايير والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة (الرشودي، 2007، ص. 74). هذا النوع من التعلم يفرض تغييراً في نماذج التفكير؛ فمثلاً ليس تغيير حجم الطلبات بالنسبة للمؤسسة ولكن تغيير نظام التموين، فهو يتعلق بتعلم أكثر إستراتيجية حيث تعتبر عملية خلق المعارف فيه مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات المتعلمة (Hefer et al, 2002, p. 398)، ومن أجل مساعدة المنظمات لتحويلها نحو المنظمات المتعلمة وإعادة تقييم أهدافها؛ فقد أوصى Argyris بأن يقوم المسيرين بتشجيع أعضاء المنظمة على مناقشة المنظمة في مواقفها، وكذلك قيمها ومبادئها (Dupuichi-Rabasse, 2002, p. 72).



الشكل رقم 2-8: التعلم ثنائي الحلقة

المصدر: (Argyris et Schon, 2002, p.44)

العائق الرئيسي لهذا التعلم هو وجود الروتينات الدفاعية على مستوى الأفراد أكثر منها على مستوى المنظمة (الهدف منها هو مقاومة التغيير)، حيث أن هذه الروتينات تميز طريقة التطبيق التي تجنب أعضاء المنظمة من تجاوز أي عقبات أو الشعور بالتهديدات التي تمنع في نفس الوقت اكتشاف الأسباب لتقبل التغيير والتأقلم مع الوضع الجديد (Van wassenhove, 2004, p. 80).

وكخلاصة لما جاء به كل من Argyris و Schon حول التعلم التنظيمي، فإن التعلم أحادي الحلقة يعتبر ككاجح للفعالية التنظيمية ويعيق خاصة التغييرات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، لهذا تركزت تحليلات الباحثين حول أهمية التعلم ثنائي الحلقة، وحسب الباحثين فإن نجاح هذا الأخير (التعلم ثنائي الحلقة) لا يتم إلا بالقضاء على الروتينات الدفاعية (Argyris, 2008, p. 89). كما يمكن للتعلم أحادي الحلقة أن

يتحول إلى تعلم ثنائي الحلقة إذا تم تغيير من خلاله الإدراك الجماعي نحو الوضعيات والتعديلات في المعايير التنظيمية، ووضع فرق الحوار وحلقات الجودة وأيضا الالتزام بالمعايير الجديدة الموحدة للنشاط مثل "الإيزو" حيث يمكن أن تصبح هذه الممارسات نموذجا للانتقال من التعلم أحادي الحلقة إلى التعلم ثنائي الحلقة وهو ما يمثل التحول نحو نموذج المنظمة المتعلمة (Van wassenhove, 2004, p. 80).

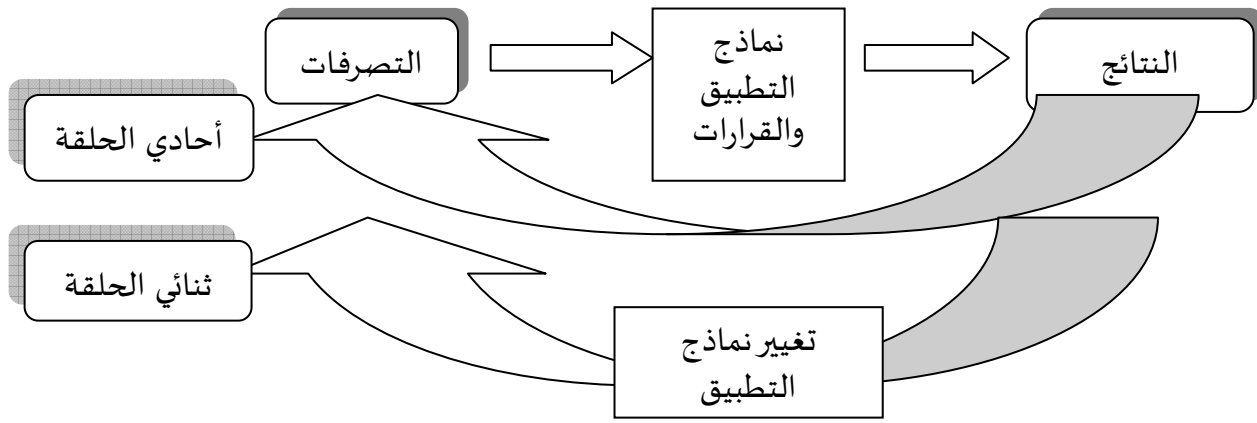
وبالنظر للتصنيفات التي قدمها كل من Argyris و Schon للتعلم؛ فإن التعلم ثنائي الحلقة هو أحسن وسيلة لبناء المنظمة المتعلمة، ويرى المؤلفان أنه بواسطة هذين النوعين يتم القضاء على الروتينات الدفاعية في الفكر الإداري، حيث يتم التعرف عليها من خلال العمل وتطبيق مستمر لقيم التعلم التنظيمي الذي يعتبر مرتبطا بقدرة المنظمة على الاستمرارية (Dunphy et al, 1997, p. 233)، ومن خلال ما تم تقديمه؛ يمكن وضع الجدول التالي الذي يوضح مقارنة بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة:

الجدول رقم 2-4: مقارنة بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة

التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة
- النماذج الموجودة	- نماذج ذهنية جديدة
- تأقلم السلوك	- التغيير الإدراكي والمعرفي
- عملي	- إستراتيجي
- روتيني	- غير روتيني (تجديدي)
- كيف؟	- لماذا؟
- تحسين ما هو موجود	- مصدر للميزة التنافسية
- محتوى مستقر	- محتوى غير مستقر، غامض
- تقوية وتدعيم المنظمة الحالية	- يمثل سبب التغيير التنظيمي

المصدر: (Hefer et al, 2002, p 398)

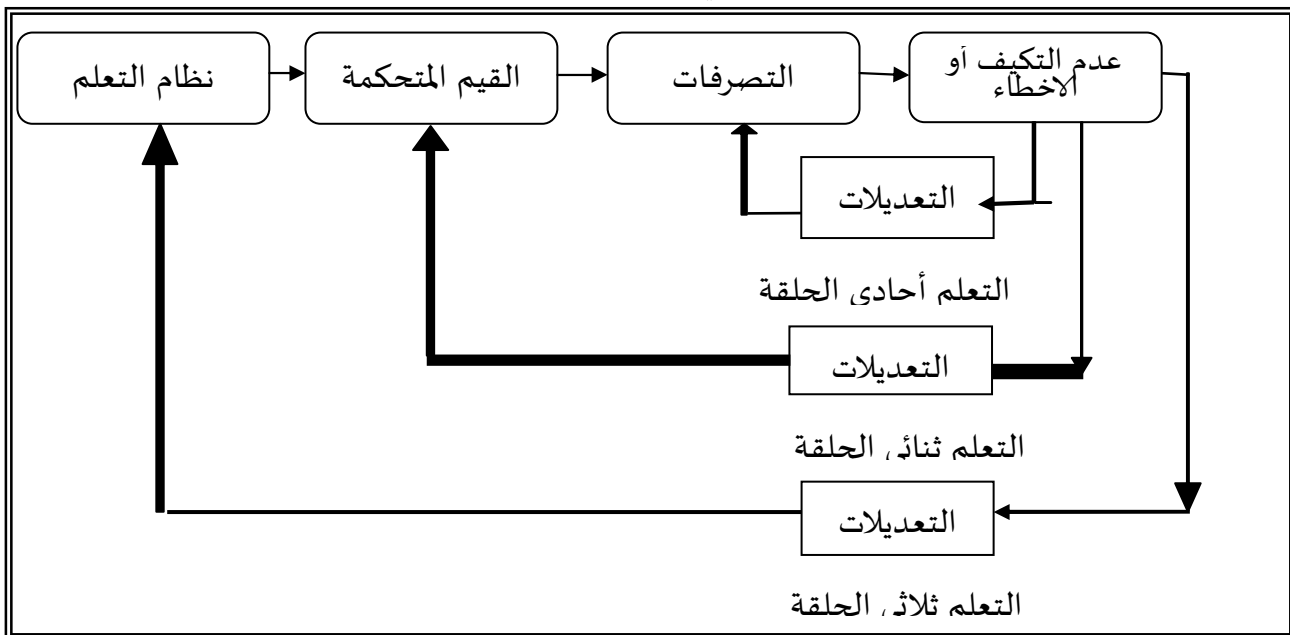
وبالرغم من أن الجدول أعلاه يوضح فروقا جوهرية بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة، فإن هذا لا يعني أن هذين النوعين متعارضين، ولكن يمكن أن يصبحا متكاملان مع بعضهما عبر الزمن ويظهر ذلك من خلال الشكل أدناه:



الشكل رقم 2-9: التكامل بين التعلم أحادي وثنائي الحلقة

المصدر: (Hefer et al, 2002, p. 398)

ثالثاً: التعلم ثلاثي الحلقة (*Apprentissage en triple boucle*): إضافة إلى النوعين السابقين؛ فقد قدم كل من Schon و Argyris نموذجا ثالثا للتعلم وهو "التعلم ثلاثي الحلقة" الذي اعتبره الباحثان كمصدر لتعلم التعلم أو "*Deutero-Learning*" أي تعلم من الدرجة الثانية الذي يتميز بالنشاط الذي من خلاله تنظر المنظمة إلى نفسها من أجل تشخيص معوقات التعلم (التقليد، الروتينات الدفاعية، التدرج الكبير في السلطة، احتجاز المعلومات...إلخ)، وهو يؤدي أيضا إلى إعادة تقييم قيمها الأساسية التي تهدف إلى تجاوز التوقعات العادية من أجل إعادة فهم المعنى المحدد للتصرفات (Pesqueux et Durance, 2004, p. 21). ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، حيث يؤكد التعلم ثلاثي الحلقة أن التعلم يبدأ بالتفكير ويؤدي إلى مزيد من التفكير (تعلم التعلم كما أشرنا)، وهو ما يمكن المتعلم من الوصول إلى أساليب جديدة يحقق من خلالها أهداف المنظمة (الرشودي، 2007، ص.76).



الشكل رقم 2-10: المستويات الثلاث للتعلم حسب Schon و Argyris

المصدر: (Pesqueux et Durance, 2004, p. 21)

ومن خلال هذه الأنواع من التعلم؛ فإن الفروق الجوهرية بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة تتمثل فيما يلي:

➤ يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف، إذن هذا النوع من التعلم يعتبر كتحسين لأوضاع المنظمة؛

➤ يحدث التعلم ثنائي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، فهذا النوع يعتبر كتجديد للمنظمة؛

➤ يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب عن ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم، فهذا النوع يعتبر كتطوير للمنظمة (Ferangu oudet, 2006, p.70-71).

2- التعلم التكيفي والتعلم التوليدي: انطلاقاً من تعريفه للتعلم؛ فقد قسم P. Senge التعلم إلى تعلم تكيفي (Apprentissage Adaptatif) وتعلم توليدي (Apprentissage Génératif):

أولاً: التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل. ثانياً: التعلم التوليدي: هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد والاستنساخ؛ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة، كذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها (نجم، 2008، ص.252-253).

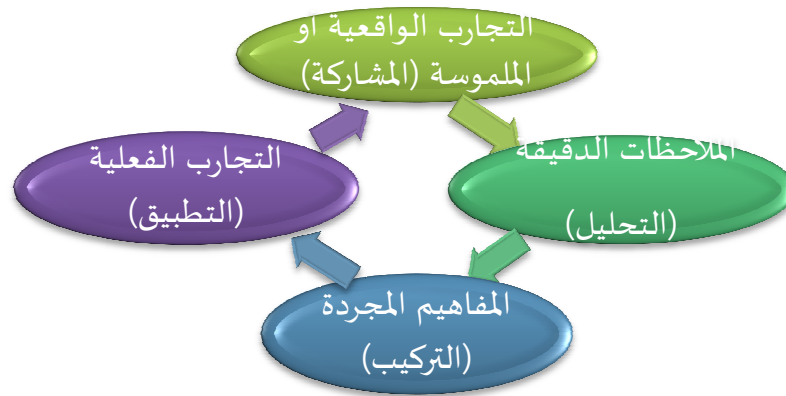
ويعتبر Senge أن المفهوم الرئيسي للمنظمة المتعلمة يتمثل في تلك المنظمة التي توسع باستمرار قدرتها على خلق ورسم مستقبلها، فبالنسبة للمنظمة؛ ليس فقط همها الوحيد أن تبقى مستمرة وهو في الغالب ما يمثل التعلم التكيفي، لكن؛ -وفي إطار المنظمة المتعلمة- فإن التعلم التكيفي يجب أن يكون مرتبطاً بالتعلم التوليدي، وفي هذه الحالة فإن التعلم يعمل على رفع القدرات الإبداعية، ولكن يجب الإشارة إلى أن التعلم التوليدي لا يمكن أن يكون مدعوماً في أي منظمة إذا كان تفكير الأشخاص متحكماً فيه بواسطة الأحداث قصيرة المدى (Senge, 2004, p.14-20)، فالتعلم التوليدي يفرض إطاراً تصورياً للتفكير الهيكلي أو النظامي من خلال هياكل تنظيمية تمكن من تغيير نماذج السلوك، فهذه الهياكل تعتبر توليدية. كذلك؛ فإن التعلم لا يعني في محتواه اكتساب معلومات، ولكن الرفع من القدرة على تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة حقيقة وهو ما يعني التعلم التوليدي المستمر. وحسب Senge؛ فبانعدام مناخ لتفاعل كفاءات الأفراد فيما بينها؛ فإن التعلم يبقى اعتيادياً وليس توليدياً، هذا الأخير يفرض وجود مدراء قادرين على تحقيق هذا

التفاعل وليس فقط مستشارين ومخططين. أيضا فإن الرؤية المشتركة ضرورية في المنظمة لأنها توفر المناخ الملائم للتعلم التوليدي، عكس التعلم التكييفي الذي يكون بدون رؤية مشتركة، كذلك فإن الرغبة في تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة تعطي الحرية للأفراد في البحث عن طريقة التنفيذ الشخصي للنشاط، لأنها تعتبر الدافع الرئيسي للتعلم التوليدي (Senge, 2004, p.172-223).

3- أنماط أخرى للتعلم التنظيمي: إضافة إلى الأنماط السابقة؛ فقد قدّم الباحثون أنواعا أخرى للتعلم التنظيمي يمكن إجمالها فيما يلي:

أولا: التعلم الاعتيادي والتعلم الاستثنائي: قدم هذا التصنيف الباحث Tomas KUHN في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي (Apprentissage habituel) والتعلم الاستثنائي (Apprentissage exceptionnel)، حيث أن التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي، أما التعلم الاستثنائي أو العالي فهو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي، حيث يترافق هذا مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتغير المفاهيم والمبادئ السابقة، وبالتالي فإن التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير (نجم، 2005، ص. 252).

ثانيا: التعلم التجريبي **Apprentissage Expérientiel**: ينسب هذا النوع إلى الباحث (1984) Kolb الذي لاحظ أن كل الأفراد يتواجدون في وضع تعلم عن طريق حلقة للتعليم مكونة من أربعة مراحل حيث أن كل فرد يفضل على العموم مرحلتين من هذه الحلقة، هذا النموذج يشرح كيف بإمكان الأفراد تحليل تجاربهم من أجل تفسيرها واستخدامها في وضعيات أخرى، ويرى Kolb أن الأفراد يتجهون بشكل أكبر أثناء تعلمهم إلى مرحلة معينة من التعلم أكثر من الأخرى (Van Wassenhove, 2004, p. 68)، ويعتبر (1969) Rojers أن التعلم التجريبي هو ذلك التعلم الفردي الخاص الذي يضمن للفرد تحويل خبراته المحصّلة إلى معارف خاصة به، حيث يركز التعلم التجريبي على علاقة مزدوجة بين المعرفة والخبرة، فحسب Kolb فإن معارف الفرد مرتبطة بخبراته المكتسبة ومراحل حياته، وموازية مع ذلك؛ فإن هذا التعلم يتوثق من خلال تجارب جديدة، فهذه العلاقة المتبادلة توضح مراحل هذا النوع من التعلم؛ حيث أن المرحلة الأولى (التجارب الواقعية أو الملموسة) تعمل على إشراك الفرد في عملية التعلم، أما المرحلة الثانية (الملاحظة الدقيقة) تتعلق بنظرة الفرد وردة فعله تجاه معنى التجربة المكتسبة سابقا، في حين أن المرحلة الثالثة (تركيب المفاهيم المجردة) تعبر عن الطريقة التي من خلالها يتم الفهم بواسطة قواعد محددة من أجل تعميم الوضعية التي تحصل عليها، وفي الأخير مرحلة (التجارب الفعلية) تسعى لتأكيد النموذج التجريبي الجديد (Fillol, 2006, p. 69).



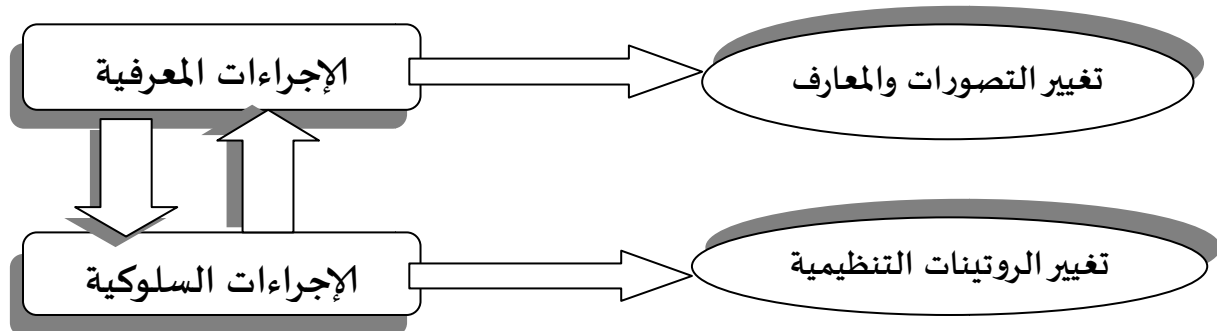
الشكل رقم 2-11: نموذج KOLB للتعلم التجريبي

المصدر: (Van Wassenhove, 2004, p. 68)

ثالثاً: التعلم المعرفي والتعلم السلوكي: حسب هذا التصنيف فإننا نلاحظ غالباً أن:

- التعلم المعرفي (Apprentissage cognitif): هو ذلك التعلم الذي يترجم من خلال تغييرات إدراكية، نماذج التفكير، حيث تطبق الطريقة التي من خلالها يتم إدراك محيط المنظمة.
- التعلم السلوكي (Apprentissage comportemental): يركز على تغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق الطرق الجديدة للعمل ونشاط المنظمة.

ويعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأثناء عملية التحول من وضع لآخر؛ يعتبر تغيير المفاهيم الشرط الأساسي لتغيير السلوك، يكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة ومتوافقة أكثر منها متعاقبة ومتسلسلة. ففي المنظمة؛ فإن المسير يتخذ قراراته من خلال إدراكاته، ولكن يتعلم أيضاً من النتائج التجريبية، فهناك إذن تداخل ما بين الجانب المعرفي والسلوكي للتعلم، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 2-12: التعلم المعرفي والتعلم السلوكي

المصدر: (Hefer et al, 2002, p. 397)

الفرع الثاني: محددات وشروط التعلم التنظيمي:

1- محددات التعلم التنظيمي: اجتمعت آراء معظم الباحثين في مجال التعلم التنظيمي على وجود محددتين أساسيين لهذا الموضوع، وهما: المحددات السلوكية (Déterminants comportementaux) والمحددات الهيكلية (Déterminants structurels):

أولاً: المحددات السلوكية: تم توضيح أهمية السلوك في المنظمة من طرف Buckley و Casson (1988) حيث هناك تمييز بين ثلاثة أنواع للسلوك وهي: العدوانية، الحيادية والتساهل، فاختيار أي نوع من هذه الأنواع يؤثر على التعلم التنظيمي المحقق، فمثلاً إذا كان هناك تعاون جيد مع تساهل متبادل بين الشركاء فهذا يشجع التعلم. هناك جانب آخر من هذه المحددات يتعلق بالتحفيز على التعلم، حيث تم اعتبار التحفيز على أنه محرك من أجل الشروع في عملية التعلم، فمتى كان الانحراف بين المعارف الحالية والتي يمكن تخزينها أكبر يكون التحفيز على التعلم أكبر.

ثانياً: المحددات الهيكلية: توضع المعارف للاستخدام من طرف المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فمتى تكون المعارف قابلة للتشارك بين الأعضاء وقابلة للدراسة والمشاهدة، بسيطة ومرتبطة بعناصر أخرى من النظام؛ فإنه يكون من السهل جدا تعلمها، فالمعارف والمهارات يمكن اكتسابها عن طريق التقليد والمحاكاة وتدخل الأشخاص الذين يمتلكونها (Ingham et Mothe, 2000, p.71-73).

ويوضح الجدول التالي أهم المحددات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

الجدول رقم 2-5: محددات التعلم التنظيمي

المحددات السلوكية	المحددات الهيكلية
نوع العلاقات بين أعضاء المنظمة	طبيعة المعارف
الثقة	الخبرة في البحث والتطوير
التحفيز/ إشراك الأفراد	توزيع المهام

المصدر: (Ingham et Mothe, 2000, p. 73).

2- شروط التعلم التنظيمي: إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو: ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة، يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي (Hefer et al, 2002, p. 399-400):

## الجدول رقم 2-6: شروط التعلم التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>● محيط معتدل (ليس كثير الإستقرار وليس كثير التغير)</li> <li>● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة</li> </ul>	الشروط الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي</li> <li>● التسيير بالأهداف والمشاريع</li> <li>● المرونة التنظيمية</li> <li>● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا</li> <li>● مشاركة الإدارة العامة</li> </ul>	الشروط الداخلية

المصدر: (Hefer et al, 2002, p. 400)

## الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي:

رغم ما حققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء والرفع من مستوى الكفاءة، إلا أن اعتماده ليس سهلا من طرف جميع المنظمات، حيث تجد المنظمات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة صعوبات تحول دون تطبيقه، وقد تطرقت الأدبيات المتعلقة بدراسة معوقات التعلم التنظيمي إلى تحديد ثلاثة فئات واسعة من الحواجز وهي:

- التعلم المتقطع: فعلى سبيل المثال الغموض، عدم القدرة على التأثير على الآخرين، القيود في أداء المهام... الخ؛
  - العوامل النفسية والثقافية: مثل القلق والإفراط في الاعتماد على الكفاءات بصفة خاصة؛
  - الارتباط بين الهياكل والإدارة: فعلى سبيل المثال الإفراط في المركزية في السلطة والقيادة الاستبدادية.
- وقد أكد معظم الباحثين على أن الحواجز التي تعيق التعلم التنظيمي لا تزال قيد الدراسة (Voronov et al, 2005, p.15)، فالتعلم التنظيمي يستوجب ضرورة القضاء على الحواجز التي تعترض سبل التعلم وتنوع مصادر الوصول إلى مصادر جديدة للمعرفة والخبرة، وتحدث هذه الحواجز أساسا نتيجة الجهود الإدارية لتنفيذ سياسات جديدة لكن هذه السياسات ليست مقبولة من طرف الأفراد بمعنى آخر مقاومة التغيير (Steiner, 1998, p. 193).

إن المعوقات التي تحول دون نجاح مسار تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمة تكون إما من جانب الأفراد الذين يظهرون مقاومة للتغيير أو من جانب المنظمة نفسها، وفيما يلي أهم هذه الحواجز من الجانبين:

أولا: الأفراد كحاجز نحو التعلم: إن الحواجز التي تحول دون التعلم هي اعتبار الأفراد أنفسهم أنهم لا يساهمون في التعلم التنظيمي، وإذا كان التعلم ليس في متناول الجميع؛ فيجب البحث عن هذه الأسباب التي تعيق التعلم داخل المنظمة والتي من ضمنها:

✓ الرؤى التي يتبناها الأفراد لا تتفق مع نظرة المنظمة (Steiner, 1998, p. 193)، وهو ما يفسر افتقاد النظرة الشاملة التي يترتب عنها توليد شعور داخلي بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصدر المعلومات والسلطة والتحكم، وهو ما يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي (الرشودي، 2007، ص. 84)؛

✓ التصرفات التي يقوم بها الموظفون في المنظمة لا يتم فهمها أو إدراكها بصورة جيدة من طرف المنظمة، كذلك فإن الأفراد أوفياء لوظائفهم ولكن لا يشعرون بالمسؤولية التي تنتج من خلال الجهد المبذول من طرف الجميع (Brilman, 2003, p. 458)؛

✓ التعلم الوهبي الذي يظهر عندما تلجأ المنظمات -عن قصد أو غير قصد- إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة -على أنها نجاح، أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي (الرشودي، 2007، ص. 85)؛

✓ عدم القدرة على التفكير ومناقشة الأوضاع مع المنظمة وبالتالي عدم الرغبة في مشاركة الإدارة في صنع القرار وهو ما يفسر الهرب من المسؤولية (Steiner, 1998, p. 193).

ثانياً: المنظمة كحاجز نحو التعلم: تعتبر المنظمة كعميق لعملية التعلم التنظيمي من خلال هياكلها التنظيمية وكذلك نشاطاتها التسييرية، وأهم الحواجز التي تكون من طرف المنظمة ما يلي:

✓ الهياكل التنظيمية التي تتمثل أساساً في الحواجز الناشئة عن التسلسل الهرمي الذي يشكل صعوبة في بناء منظمة متعلمة، كذلك فمن بين الحواجز التي تحول دون التعلم في هو التقسيم المفرط للعمل؛

✓ ثقافة المنظمة التي تعكس القيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، فتحول الثقافة دون تشجيع المنظمة على التعلم خاصة في مجال الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، حيث ترى أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المنظمة سواء من منظور الموظفين أو العملاء، مع ملاحظة أن التعلم التنظيمي لا ينمو وينتشر إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح والمشاركة (الرشودي، 2007، ص. 85-86)؛

✓ أساليب التسيير لا يتم تغييرها وفقاً للتغيرات التي تطرأ على المنظمة خاصة فيما يخص الاختلافات في السلطة ونظام الاتصال حيث لا يتم تغيير هذه الهياكل لدعم السياسات الجديدة، أيضاً؛ فإن الأنشطة التسييرية تكون عائقاً نحو التعلم من خلال المشاكل الإدارية غير المفسرة من قبل الإدارة والتي تتسبب في إقامة الحواجز نحو التعلم وهي في كثير من الأحيان تتمثل في عدم تفسير المعلومات بمعنى عدم فعالية نظام الاتصال (Steiner, 1998, p. 198-199).

## المبحث الثالث: مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها:

يحتل مفهوم المنظمة المتعلمة مكانة بالغة الأهمية لدى الباحثين لما له من دور جوهري في تطوير المنظمات المعاصرة باعتبار أن هذا النموذج يسعى إلى تحدي نماذج البيروقراطية السائدة في المنظمات الكلاسيكية، حيث أنه قدم نظرة متكاملة للتعلم داخل المنظمة بما يضمن استمرارية المنظمة وتحسين تنافسيتها.

## المطلب الأول: المنظمة المتعلمة وتميزها عن التعلم التنظيمي:

## الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة:

عرفت السنوات الماضية جموداً في الهياكل التنظيمية خصوصاً من ناحية الأفراد من حيث استقرارهم في مناصبهم خلال سنوات طويلة، وهو ما يعرقل الإجراءات الطبيعية لاكتساب الكفاءات، وهذا ما يؤدي بالأفراد إلى تحولهم إلى "مستهلكين" للتكوين، ومن هنا فقد ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة الذي يهدف إلى ضمان التأقلم الدائم للأفراد والهياكل التنظيمية مع المحيط الذي هو الآخر في تطور وتغير مستمر. من أجل هذا الهدف؛ فإنه يجب على الفرد أن يكون عنصراً فاعلاً في هذه العملية (التأقلم) التي تنطلق من تحليل الانحرافات ما بين الكفاءات المتوقعة والكفاءات الموجودة، مروراً بعملية التعلم والتجريب، وتنتهي بميزانية للنتائج المحصّلة التي تهدف أساساً إلى وضع نموذج جديد للتقدم والتطور (Held et Riss, 1998, p. 4).

فكما سبق الذكر؛ فإن مصطلح "المنظمة المتعلمة" يعتبر حديثاً حيث تم إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي، وقد أعطت أعمال المؤلفين والباحثين تطوراً لهذا المفهوم عبر الوقت، إلا أن تعريفاتهم اختلفت وذلك باختلاف توجهاتهم وتعدد اختصاصاتهم، وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

## الجدول رقم 2-7: تعريف المنظمة المتعلمة

الباحث	التعريف
P.Senge (1990)	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (Senge, 2004, p. 8)
Garvin (1994)	المنظمة الذكية هي المنظمة القادرة على خلق، تحصيل، نشر وتوزيع المعارف، وتغيير سلوكها من أجل إدماج هذه المعارف الجديدة ووجهات نظرها الجديدة في ممارساتها اليومية (Garvin, 1994, p. 70-71)
Argyris (1995)	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصاً على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية وتكوين علاقات متينة (Bonnefous et al, 2008, p. 20)

هي المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (الرشودي، 2007، ص. 91)	Marquardt (2002)
نوع من المنظمات التي تشجع التجديد المستمر للمنظمة بواسطة إدخال وإدماج مجموعة من العمليات الأساسية التي تشجع وتنمي النزعة الايجابية نحو التعلم والتأقلم والتغير (Toxopeus, 2007, p. 10).	Khoury et Shayoun (2006)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

وعلى الرغم من تباين هذه المفاهيم التي قدمت للمنظمة المتعلمة؛ إلا أنها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها، حيث كلها ترتكز على الدراسة التي قام بها Senge والتي ركز فيها على أهمية التعلم داخل المنظمة، إذ يعتبر أن التعلم في المنظمة يفرض التحدي المستمر والجدي للتجارب وتحويل هذه التجارب إلى معارف يمكن لكل أعضاء المنظمة الحصول عليها ومطابقتها مع الأهداف الرئيسية للمنظمة، هذا التحدي يتطلب أن يكون الفاعلين في المنظمة قادرين على تقييم التجارب، وأن هذه الأخيرة ليست كافية لمواجهة أي وضع جديد وهو ما يستدعي ضرورة استمرارية التعلم (Lievre et Rix, 2005, p. 3).

ومن وجهة نظر الباحث، فإن:

"المنظمة المتعلمة هي نموذج تنظيمي معاصر حل محل الأشكال التقليدية للمنظمات والتي تتسم بالجمود في مواجهة التغيرات، فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف المستمر مع التغيرات المحيطة بها، ويكون ذلك أساسا من خلال اعتبار كافة الوضعيات والمشاكل التي تواجهها على أنها فرص للتعلم المستمر، وهذا ما يجعل من التعلم مكونا أساسيا في ثقافتها وقيمتها التنظيمية".

وكخلاصة لما تم عرضه حول مصطلح المنظمة المتعلمة؛ فإن هذا الأخيرة غالبا ما تكون على علاقة مع إستراتيجية المنظمة، الإبداع والتغيرات، ولكن قبل ذلك هي نموذج عقلي، ثقافة، مكسب اجتماعي بالنسبة للمنظمة، حيث صرح Senge سنة 2001: "قبل خمس سنوات، تسيير المعارف أصبح كـ"موضة"، وفي الأصل هو تسيير المعلومات، فالأفراد يعيدون تنظيم الأنظمة القديمة لتسيير المعلومات ويقومون بتحويلها إلى أنظمة لتسيير المعارف. أما اليوم؛ فتسيير المعارف والتعلم التنظيمي بدءا بالاندماج من خلال الفكرة التي تركز على أن معارف المنظمة توجد في شبكات علاقاتها، فإذا لم تكن هناك ثقة متبادلة بين الأفراد يكون هناك نقص في المعارف المتداولة، وإذا لم يستطع الأفراد التكلم بكل حرية حول الصعوبات التي يواجهونها أثناء تنفيذ عملهم فإن القدرة على التعلم سوف تنخفض، ومن هنا فإن تسيير المعارف هي ظاهرة اجتماعية يمكن من خلالها خلق واستعمال المعارف في إطار شبكة العلاقات الإنسانية" (Van Wassenhove, 2004, p 75).

## الفرع الثاني: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

بالرغم من أن مفهوم المنظمة المتعلمة لا يذكر إلا ويذكر بجانبه مفهوم التعلم التنظيمي (والعكس صحيح) وذلك باعتبار أن المنظمة المتعلمة هي أفضل مجال للممارسة التعلم التنظيمي، إلا أن هناك بعض الفروق البسيطة بين المفهومين يمكن استنتاجها من خلال تحليل كلى المفهومين، وفيما يلي أهم هذه الفروق:

✓ المنظمة المتعلمة هي المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هياكلها وثقافتها، أما التعلم التنظيمي فهو عملية ينشأ من خلالها المسيرين تحسين قدرة العاملين بما يضمن استمرار الفعالية التنظيمية؛

✓ التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعارف في إطار ملائم هو المنظمات المتعلمة؛

✓ لا يمكن التكلم عن التعلم في المنظمات إلا من خلال تعلم الأفراد تنظيمياً، فالتعلم لا يقتصر فقط على حل القضايا أو المشاكل في العمل، باعتبار أن حل المشاكل لا يمثل سوى الحلقة الأولى من التعلم، وإنما الأمر الأهم هو التعلم ثنائي الحلقة الذي يتجاوز حلول المشاكل إلى تعديل السلوك والقواعد وهذا ما يمثل جوهر التعلم التنظيمي (البغدادي والعبادي، 2009، ص. 50).

وكخلاصة لهذه العلاقة؛ فإن الباحث (هيجان، 1998) يعتبر أن هذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (الرشودي، 2007، ص. 57).

## المطلب الثاني: مبادئ بناء المنظمات المتعلمة:

إن عملية بناء المنظمات المتعلمة ليست بالأمر الهين والبسيط، فهذه العملية تستند على العديد من المحاور الرئيسية والتي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها، فهناك العديد من القضايا التي تدعم تطوير نشاط المنظمات المتعلمة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تناولت الدراسات العلمية عدة مجالات حددت أساس ومبادئ ضمان نجاح المنظمات المتعلمة وقد تم حصر هذه المبادئ فيما يلي:

✓ الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم ؛

✓ الهياكل التنظيمية التشاركية (البنية الأفقية للمنظمات)؛

✓ إدارة التغيير؛

✓ القيادة الفعالة؛

✓ التخطيط الاستراتيجي؛

✓ أنظمة المكافآت والتقدير؛

✓ أنظمة قياس الأداء فعالة.

وقبل التطرق إلى دراسة هذه المبادئ؛ يجب التنويه إلى أن أغلب هذه المرتكزات ليست بالشيء الجديد، وإنما تمت صياغتها في إطار هيكل وثقافي في نموذج واحد هو نموذج المنظمة المتعلمة، والشيء القيم في هذا النموذج أنه شامل وعملي، فهو يقدم رؤية متكاملة لجميع المجالات في المنظمة.

### الفرع الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم:

1- مفهوم الثقافة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة والتي هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية والسلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في المنظمات (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458). إن تحديد مفهوم ثقافة التعلم يشير إلى أن ثقافة المنظمة قد تسهل أو تعيق التعلم اعتماداً على خصائصها وأنماط تسييرها، حيث يشير (Argyris 1985) إلى أن الروتينات التنظيمية تعيق التعلم، حيث يجب الإشارة إلى أن هذا النوع من السلوكيات قد يصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ويؤكد كل من (Webster وDeshpand 1989) وكذلك (Shein 1990) على أنه من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة داعمة، حيث من الصعب تطوير والمحافظة على السلوكيات المساعدة على التعلم إذا لم تكن القيم التنظيمية في مكانها، وكذلك فإنه من الصعب المحافظة على هذه القيم في ظل عدم وجود ثقافة ملائمة، وهو ما يشير إلى وجود علاقة مشتركة بين عناصر الثقافة وأنشطة التعلم داخل المنظمة التي تدعم التعلم فيها، وفي هذا الجانب يؤكد Denison أن الثقافة غالباً ما تجسّد تراكم المعارف السابقة، حيث أن النجاح يرتكز على ما قبله (Garavan, 1997, p. 26)، فالالتزام نحو التعلم والتحسين المستمر يكون من خلال ثقافة تنظيمية متفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم وتشجع العمل التشاركي، وهو ما يشجع الأفراد على التعلم الجماعي ويمنح فرص التعلم المستمر لجميع أعضاء المنظمة كما يشجع أخذ المبادرة وحمل المخاطرة وقبول التغيير دون مقاومته (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458). الجدول التالي يوضح كيف تختلف الثقافة التي تعمق وتدعم مفهوم التعلم داخل المنظمة عن تلك التي تكبح التعلم:

### الجدول رقم 2-8: الثقافة المعززة للتعلم والثقافة الكابحة للتعلم.

الثقافة التي تعزز التعلم	الثقافة التي تكبح التعلم
توازن بين مصالح كافة المساهمين: القيادة توازن بين مصالح الجميع (العملاء، الموظفين، الموردين...). فليست هناك أي سيطرة من أي مجموعة على تفكير الإدارة لأن الجميع يدرك أن أي واحد من تلك المجموعات من شأن تصرفاته أن تعيق نشاط المنظمة.	تفرق بين المسائل الصعبة والسهلة: تفرق الإدارة بين الأمور الصعبة والسهلة وتعتبر أن الصعبة هي الأهم. فالقيادة توجه الاهتمام إلى الأمور الصعبة (الموارد، الرواتب، الإنتاج، المنافسة...)

<p>تركز على النظم وليس على الأفراد: فالقادة والمدراء هم مهندسون وتقنيون تشغل أوقاتهم عمليات إيجاد وصيانة النظم الخالية من الأخطاء، فالنظرية الأساسية في الثقافة تقوم على استبعاد الناس على النظم بدلا من إلحاقهم بها.</p>	<p>التركيز على الأعضاء أكثر من الأنظمة: فالقادة والمدراء يؤمنون بأن الأفراد بإمكانهم التعلم، حيث يرى Shein أن: "المسألة تحتاج قدرا كبيرا من المثالية حول الطبيعة الإنسانية القادرة على إيجاد ثقافة تعليمية وأن هذه المثالية موجودة بكل مقاييسها"</p>
<p>تسمح للناس بالتغيير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك: الأفراد يتعاملون بأسلوب ردود أفعال أكثر من صنع الأفعال، ويركزون على حل المشاكل أكثر من تركيزهم على إيجاد أفكار جديدة.</p>	<p>تجعل الأفراد يؤمنون أنه باستطاعتهم تغيير البيئة: فالأفراد يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم بالتالي التحكم في مصيرهم. ويعدّ هذا افتراضا ضروريا للتعلم.</p>
<p>العمل السريع: فالمنظمة مشغولة بحل المشاكل المستعجلة ولا يوجد أي وقت حر.</p>	<p>تخصص وقتا للتعلم: منح أكثر وقت ممكن للتعلم حتى لو كان خارج إطار العمل.</p>
<p>تجزئة المشاكل: تحدد أدوار العمل والمهام حسب الإدارات، حيث يؤمن الأفراد أن أفضل وسيلة لحل المشاكل تكمن في تقسيم المشكلة إلى جزئيات وتدرس كل منها على حدى، ثم يتم إعادة تركيب هذه الأجزاء مرة ثانية.</p>	<p>تنظر للمشاكل بشمولية: أفراد المؤسسة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسة والثقافة الاجتماعية كلها مترابطة وهناك التزام مشترك نحو التعلم والتفكير بشكل منهجي.</p>
<p>تقييد انتشار المعلومات: حيث أن الحصول على المعلومات من حق المدراء فقط وتبقى المعلومات المالية وغيرها بعيدة عن باقي الأعضاء، ولذلك لكي يزيد المدراء من مكانتهم ومراكز قوتهم.</p>	<p>تشجيع الاتصال المفتوح: فلدى المدراء والموظفين إلزام مشترك نحو الاتصال المفتوح، حيث تعمل المنظمة على تطوير مفاهيم مشتركة وإلزام بالتعبير عن الآراء بكل حرية</p>
<p>المنافسة الفردية: فالمنافسة الفردية هي الحالة الطبيعية والمسار الصحيح للقوة والمركز، فعمل الفريق ينظر إليه كضرورة عملية لكنه ليس بالأمر الأساسي.</p>	<p>بناء فرق العمل: من خلال الاعتقاد بأن الثقة وعمل الفريق والتنسيق والتعاون أمور ضرورية لضمان النجاح، ولا يتم التركيز على المنافسة الفردية.</p>
<p>القيادة المسيطرة: حيث أن مهمة المدراء والقادة الرئيسية هي السيطرة وفرض الرقابة وعدم اعترافهم بأخطائهم.</p>	<p>إمكانية الاتصال بالقيادة: فالمسيرين والقادة يتصرفون كموجهين ومساعدين على التغيير أكثر من كونهم صانعي قرارات داخل المنظمة.</p>

المصدر: (السويدان، 2001، ص. 61-64)

2- خلق بيئة التعلم: المفكر والمنظر الرئيسي لمفهوم بيئة التعلم هو الباحث Shein الذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمه الفرد من نجاحاته السابقة، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية التي يتم تطويرها على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، ومن تم تعليم هذا الأسلوب لباقي أعضاء المنظمة على أنه الطريقة الصحيحة للتعامل مع المشاكل (السويدان، 2001، ص. 57)، كما يعرف (White 1994) بيئة التعلم من خلال الرغبة في اكتشاف التغيرات في أنظمة التفكير والسلوكيات اللازمة لإنشاء المنظمة المتعلمة وإظهار التحول من المعلومات إلى المعارف واستخدام هذه القدرات من أجل تطوير الإبداع والتعلم في هذه المنظمات (Teare et Dealtry, 1998, p. 48). وفي دراسة أجراها Mumford حول المنظمات القادرة على التعلم وكيفية تحقيق ذلك عن طريق خلق محيط يتم فيه إشراك السلوكيات والممارسات في التطوير المستمر للمنظمات؛ فقد قدّم Mumford الإجابات الأساسية لخلق محيط ملائم للتعلم تتمثل فيما يلي:

- ضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل؛
- إدخال تحسينات مستمرة وإضافية على أرض الواقع؛
- ضمان نجاح أفضل الممارسات من خلال نقلها وتشاركتها بين الأعضاء؛
- زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية؛
- جلب الأفراد الراغبين في التعلم والعمل على الاحتفاظ بهم.

#### الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية التشاركية والبنية التنظيمية الأفقية:

إن التركيز على التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من أجل تحسين تنافسية المنظمة وأدائها يستلزم ضرورة ابتعادها عن النماذج الكلاسيكية للمنظمات كالبيروقراطية وغيرها، ومن أجل المقارنة ما بين نتائج التغيير الناجح داخل المنظمات ومدى مصداقية نموذج المنظمة المتعلمة، فغالبا ما تكون الهياكل التنظيمية والسياسات المتبعة والهياكل الاجتماعية هي العوامل التي تحول دون نجاح المنظمات (West, 1994, p. 32).

1- التسيير الأفقي والمنظمات العرضية: تبنى أسلوب التسيير الأفقي يعتبر أحد العوامل المهمة المقدمة من طرف (Rothwell 1992) كعامل أساسي لاختصار الوقت الضروري لتطوير نشاطات أو منتجات جديدة، فهذا النوع من التسيير يشجع على اتخاذ القرارات الإدارية بمشاركة جميع الفاعلين في المنظمة بمعنى تشارك السلطة من قبل جميع أعضاء المنظمة التي تتسم بمرونة في السلطة، كما أن هذا النوع من التنظيم يساعد المنظمات على اختصار مدة تطوير الكفاءات حيث أن البنية العرضية تعطي للفاعلين في المنظمة القدرة على الفهم الجيد للقرارات المتخذة وإدراك مدى مساهمتهم في المجهودات الجماعية التي تبدلها المنظمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها (Bourgeon, 2001, p. 104-105).

2- أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة: تأخذ أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة عدة أشكال أهمها:

❖ التسيير بواسطة الكفاءات: ويكون ذلك من خلال :

• تحديد الكفاءات: تتطلب معرفة دقيقة بمهام المنظمة التي ترتبط بالكفاءات الموجودة، فالتسيير التنبؤي للأفراد والكفاءات يعطي المعلومات اللازمة عن حاجات المنظمة ونوع الكفاءات المطلوبة من أجل تعزيز التعلم داخل المنظمة؛

• إعطاء طابع رسمي للنماذج التنظيمية والعملية: يعتبر واحدا من المبادئ الرئيسية لضمان بناء المنظمات المتعلمة، فتتقلل المهارات يتطلب حدًا أدنى من الإجراءات الرسمية لتحديد عملياتها وضمان نجاحها، وفي المقابل فإن تحليل ووضع إجراءات رسمية للعمل الجماعي تسمح بتحسين الفعالية الجماعية والتنظيمية لظروف العمل والإنتاج والتوجه نحو التغيير دون مقاومة الأفراد؛

❖ نظام لتسيير التكوين داخل المنظمة: حيث يكون هذا النظام قابلاً للتطوير، فالمنظمة يجب أن تسمح لأفرادها بالتحصيل المستمر للمعارف والمهارات الجديدة وتشجيع التعلم ودعم روح المبادرة، وهذا ما يتطلب ما يلي:

• إشراك الإدارة: يجب أن يكون للمدير نظرة شاملة حول التكوين، ومن هذا المنطلق هناك ثلاثة مهام رئيسية يقوم بها وهي:

✓ دور المشخص: يقوم بتحديد الكفاءات الموجودة واحتياجات التكوين؛

✓ دور المكون: من خلال المشاركة في تطوير الموارد البشرية وتحديد مجالات تكوين الأفراد وتوجيههم؛

✓ دور المراقب والمتابع: حيث يتحمل نتائج التكوين وتحديد التوجيهات والتعديلات اللازمة لنجاح عملية التكوين.

• تطوير أساليب التعلم داخل مناصب العمل: حيث أن المعارف النظرية تبقى مجردة بدون تطبيقها في مناصب العمل، هذه الأخيرة تسمح بالإسقاط الأمثل لمختلف المعارف من خلال تفاعلها مع الوضعيات التي تواجه العمال أثناء أداء مهامهم.

• تقييم المعارف الجديدة والاستفادة منها: حيث أن التقييم يسمح بتحسين فعالية السياسات والممارسات التي تنتهجها المنظمة، كما أن التسيير الأمثل للمعارف والاستفادة منها يعتبر رهانا حقيقيا بالنسبة للمنظمة، حيث يرتكز أساسا على إرادة الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم وهو ما يتطلب تحقيقات مستمرة والاستخدام المنتظم لهذه المعارف (Ellul, 2001, p. 3-4).

## الفرع الثالث: إدارة التغيير:

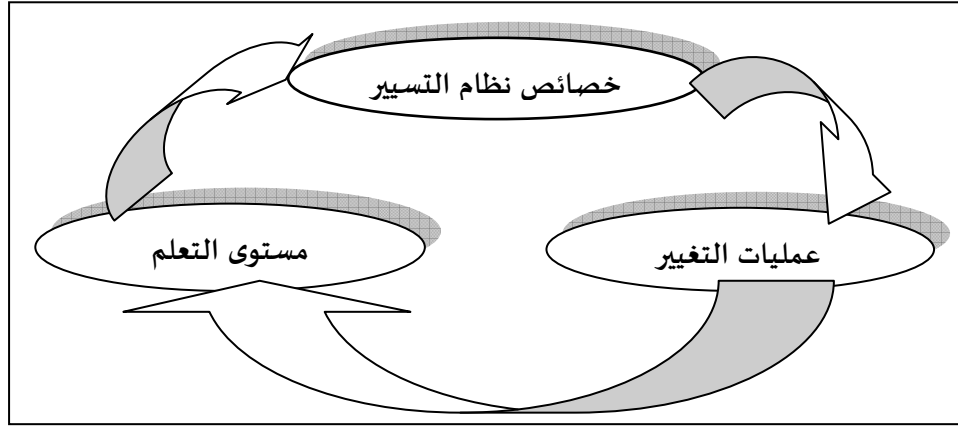
1- مفهوم التغيير: شغل التغيير نظرا لأهميته حيزا كبيرا في دراسة كثير من الباحثين، فتناولوه في كثير من كتاباتهم وعرفوه كل حسب وجهة نظره، حيث يعرفه الدكتور كامل محمد المغربي بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل (المغربي، 1993، ص. 245-246)، ويعرف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال أو التحول من حالة إلى حالة أخرى مغايرة؛ وقد يكون جزئي أو كلي؛ شكلي أو نوعي (النجار، 1993، ص. 170).

2- الحاجة إلى التغيير في ظل بيئة الأعمال المعاصرة: نشأت الفائدة المرجوة من الباحثين والمسيرين المهتمين بالتعلم التنظيمي بسبب أوضاع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بمحيط سريع التغير وغير مستقر، وفي ظل ظروف اقتصادية وتكنولوجية أكثر استقرارا؛ فإن معظم المنظمات الكلاسيكية تؤدي وظائفها بصفة عادية وفعالة، ولكن مع ظهور العولمة وإعادة هيكلة الصناعات وتأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ فكلها عوامل أدت إلى ظهور أسواق جديدة تفرض على المنظمات معرفة أساليب عمل جديدة خارج تجاربها المتعارف عليها والمعمول بها (Lee et all, 2000, p. 550)، ومن خلال الأبحاث التي قام بها معظم الباحثين؛ فإن مفهوم التعلم التنظيمي المعتمد من طرف المنظمات هو ذلك المفهوم الذي يربط التعلم التنظيمي بالقدرة على التغيير في المنظمات وكيفية إدارة المنظمة لهذا التغيير، فهذا المنهج يختلف عن التوجه الذي يركز على تسيير المعارف التي تربط قدرات المنظمة على التعلم مع القدرة على خلق، اكتساب، نقل واستعمال المعارف التنظيمية، وأهم رواد هذا التوجه Nonaka و Takeuchi (1995) وغيرهم، إلا أنه هناك إجماع على أن التغيير هو نقطة الانطلاق نحو التوجه نحو المنظمات المعاصرة، كما أنه لمعرفة مدى قدرة المنظمة على نجاح التعلم التنظيمي يكفي معرفة موضع التغيير فيها (Aramburu et al, 2006, p. 435).

3- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كمدخل للتغيير التكنولوجي والتنظيمي في المنظمة: ركز العديد من الباحثين على طبيعة التغيير، مصادره، درجة تعقده وسرعة حدوثه، فغالبا ما يتم الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما العاملان المساعدان لنجاح التغيير، كما أظهرت بعض الدراسات أن النماذج الذهنية المعتمدة في المنظمة من الممكن أن تعيق التغيير الاستراتيجي اللازم لاستمرارية المنظمة وهو ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي الذي يعمل على تشجيع متابعة عمليات التغيير (Drew et Smith, 1995, p. 5)، ولتحديد إجراءات التغيير فإنه يجب احترام المبادئ التالية:

- خصائص نظام التسيير المتبع في المنظمة يجب أن يكون لها تأثيرا على مستوى التعلم للوصول إلى أهداف التغيير؛
- نتائج المنظمة التي حققها تؤثر بدورها على نظام التسيير المتبع وهو ما يؤدي إلى بحثها عن التغيير (Aramburu et all, 2006, p. 436).

ويمكن إبراز ذلك من خلال المخطط التالي الذي يبرز العلاقة ما بين خصائص نظام التسيير وقدرات المنظمة على التعلم التنظيمي:



الشكل رقم 2-13: خصائص نظام التسيير وقدرات المنظمة على التعلم التنظيمي

المصدر: (Aramburu et all, 2006, p. 436)

وانطلاقاً من تقسيمات التعلم التنظيمي التي قدمها المتخصصين في هذا المجال؛ خصوصاً ذلك التقسيم الذي قدمه كل من Schon و Argyris في 1978 حول التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة، فقد قام الباحثون بإعداد مقارنة ما بين التعلم المرتبط بالتغيير السطحي (التعلم أحادي الحلقة، التعلم السطحي) والتعلم المرتبط بالتغيير الجذري والاستراتيجي في سياسات المنظمة (التعلم ثنائي الحلقة، التعلم التوليدي)، وعادة ما يكون النوع الثاني هو الضروري والحقيقي الذي تبحث عنه المنظمة (Drew et Smith, 1995, p. 5).

4- العوامل المساعدة على نجاح إدارة التغيير في إطار التعلم التنظيمي: تعتبر المنظمات أساس إنشاء وتطوير التعلم، لكن لا يكون ذلك إلا بوجود نماذج معينة من الهياكل والأنظمة التي تعمل على خلق مناخ أكثر ملائمة لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال التعلم، ويرى Di Bella (1995) أنه هناك عدة مناهج اعتمدت من طرف المتخصصين في التطوير التنظيمي مثل منهج التغيير الذي يعتبر مفروضاً على المنظمة عن طريق تبني التعلم التنظيمي من أجل التحول نحو نموذج المنظمات المتعلمة.

وأياً كان المنهج المعتمد كمسار لتحديد طريقة نشاط أي منظمة، فإن التعلم التنظيمي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عمليات التغيير التنظيمي، وفي هذا المجال؛ فإن التدخلات الخاصة بالتطوير التنظيمي تركز على التحول نحو نموذج المنظمات المتعلمة تكون أساساً نوعاً آخر من التدخلات ولكن مع منهج يركز على الفرد، كما أن المنظمات عادة ما تستهدف تطوير العناصر الآتية من خلال التعلم التنظيمي:

- ✓ رؤية مشتركة وفهم المنهج الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه؛
- ✓ تسهيل تفاعل الفرق فيما بينها من أجل خلق معارف تنظيمية جديدة؛
- ✓ الرغبة في تجاوز الأساليب الكلاسيكية في العمل؛
- ✓ مناخ ملائم وتسهيل القيادة وفعاليتها من أجل تشجيع التعلم؛
- ✓ الاعتراف الواضح بأهمية التعلم من التجارب السابقة والمعارف الضمنية؛
- ✓ أهمية التعلم من خلال التعاون مع الآخرين بما في ذلك المنظمات الأخرى (Lee et al, 2000, p. 552-555).

الفرع الرابع: تحسين أنظمة القيادة وفعاليتها:

1- مفهوم القيادة: عرّف الباحثون القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة ونحو هدف محدّد، إلّا أن هذا المفهوم الذي يهتم بعملية التوجيه لم يعد كافياً لدى العديد من الباحثين بسبب زيادة التركيز على عملية التغيير والتطوير لأنماط الأفراد التفكيرية والسلوكية والعمل على بناء الأرضية المشتركة التي تضمن التناسق نحو تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها نقاطاً مهمة في عملية بناء المنظمة المتعلمة، ويرى R.Cyert أن التعريف المناسب للقيادة يركز على أمرين رئيسيين هما:

- ✓ القدرة على تحقيق التناسق بين أهداف فرق العمل وأهداف المنظمة الكلية من جهة؛ والتناسق بين أهداف وطموحات الأفراد وأهداف المنظمة من جهة أخرى؛
- ✓ الأمر الثاني يركز على دور القادة في عمليات التغيير والتطوير المستمر.

وحسب Senge؛ فإنه لم يعد كافياً في ظل التغيرات البيئية والتنافسية اعتماد المنظمة على طرح عدد من الأفراد ومن زاوية ضيقة (القيادة العليا) للحلول والإبداعات، ولهذا اتجهت الدراسات الإدارية نحو التركيز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التحويلية والذي يتلاءم مع التوجهات نحو بناء المنظمات المتعلمة، بحيث تتناول هذه النظرة الحديثة للقيادة ليس فقط مشاركة الأفراد في هذه العملية وتفاعلهم مع مختلف المستويات التنظيمية؛ بل الاتجاه نحو تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير البيئة الملائمة لتصبح القيادة دوراً من أدوارهم، ومن هنا يمكن تعريف القيادة التحويلية حسب كل من Bennis و Nanus على أنها عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.

2- أهمية القيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة: إن تعزيز الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال تفاني الإدارة العليا في أداء مهامها بالإضافة إلى توفير جميع وسائل الدعم الضرورية، وعلاوة على ذلك؛ فإن القيادة التحويلية ضرورية من أجل توفير محيط ملائم وثقافة مشتركة والتي تسهم في تحديد شكل جديد للمنظمة التي تركز على التعلم في أنشطتها والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها، ففعالية التعلم ترتكز على محيط التعلم والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل خلق وتسهيل ظروف التعلم، كما أن القيادة التحويلية تركز على بناء رؤية مشتركة وإستراتيجية، وتمكين الأفراد من أجل تحمل مسؤولية التعلم وإزالة الحواجز البيروقراطية وعدم فرض نظام رقابة صارم. فالقادة يمكنهم التأثير على باقي الأعضاء من خلال رؤيتهم وقيمتهم وليس من خلال السلطة والسيطرة، والمسؤولون لهم أدوار جديدة في إطار المنظمات المتعلمة تتمثل في تصميم بنية لامركزية للمنظمة، كما يقومون بدور المكون والموجه والعمل على دعم أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458).

3- الأدوار الرئيسية للقائد في إطار المنظمات المتعلمة: وفقاً ل (Senge, 1990)؛ فإن الدور الرئيسي للقائد في المنظمة المتعلمة ينحصر في تساؤل أساسي هو: "من القائد الحقيقي لهذه السفينة؟"، ولكن Senge يقدم إجابة ذكية عندما يقول: "إنه مصمم السفينة" وهنا يتجلى الدور الجديد للقائد (السالم، 2005، ص. 100)، وتعتبر عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل عملية التعلم المستمر للأفراد والفرق وتجهيز البنية التحتية التي تساعد عليهم علمياً من مهام القائد الرئيسية، حيث ترتبط عملية التعلم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها وتعتبر هذه المرحلة من أقصى درجات الارتباط بين أداء المنظمة وعملية التعلم (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458)، ومن خلال نموذجها؛ فقد حدد Senge ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل فيما يلي:

➤ القائد كمصمم: حيث يمتلك القائد في هذا الإطار مهمتين أساسيتين تتمثل الأولى في تصميم الأفكار التي تؤثر على إدارة المنظمة، وأما الثانية فهي أكثر عمقا وترتبط بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل بطريقة تسمح لفرق العمل بتجسيد التعلم التنظيمي؛

➤ القائد كمكون: وفقاً لهذا الدور؛ يعمل القائد على تقديم النماذج العملية الجديدة ومساعدة الأفراد على التعلم واكتساب الخبرات وإعادة صياغة وجهات نظرهم من أجل رؤية الأحداث على حقيقتها والوقوف على أسبابها الحقيقية، فهم بذلك يفتحون آفاقاً جديدة لإعادة تشكيل وصياغة المستقبل؛

➤ القائد كموجه: يتجسد دور القائد هنا في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والأفراد، فالقيادة يجب أن تكون أولاً وقبل كل شيء هي تقديم خدمات للأفراد وتوجيههم.

وبنظرة أكثر شمولية؛ يرى Marquardt أن هناك سبعة أدوار رئيسية من الواجب أن يقوم بها القائد حتى يحقق أهداف المنظمة من خلال دعم التعلم التنظيمي وهي على النحو التالي:

■ مفكر نظمي: فيجب على القادة توجيه أنظارتهم نحو دراسة أنظمة المنظمة بمنظور شامل ومتكامل للتمكن من إحداث عمليات التغيير والتطوير، كما تساعد على اكتشاف الإمكانيات الفردية والإبداعية وحل المشاكل التنظيمية بفعالية؛

■ وسيط للتغيير: يؤكد الباحثون على أهمية إدارة التغيير، لذلك يجب على القائد في ظل البيئة الحالية المتغيرة تطوير درجة عالية في فهم وإدراك عملية التعلم في المنظمة؛

■ تشجيع الإبداع والمخاطرة: فمن خلال الميل إلى المخاطرة؛ تزيد لدى المنظمة فرص الإبداع والابتكار، وللوصول إلى ذلك يتجه القادة نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرقاً مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد على النمو والتطوير؛

■ موجه أو مدير: حيث يسعى القادة إلى خدمة الآخرين سواء كانوا أفراداً أو عملاء، ويظهر دور القائد من خلاله قيامه بالأنشطة التالية:

- ✓ إيجاد فرص للأفراد في المنظمة للقيام بحل المشاكل والاستفادة من تجارب غيرهم لزيادة رصيدهم المعرفي وخبراتهم الشخصية؛
- ✓ خلق جو من المساعدة والتحدي بين الأعضاء؛
- ✓ طرح تساؤلات وقضايا تزيد من وعي الأفراد بصحة افتراضاتهم وتوقعاتهم؛
- ✓ طرح المسائل والأخطاء الشائعة أمام الجميع واعتبارها كخبرات تعلم.
- القدرة على تشكيل الرؤى وبنائها: وهي القدرة على تشكيل رؤية مستقبلية وبشكل ديناميكي ضمن بيئة متغيرة، من خلال مزج رؤية المنظمة برؤية الأفراد الشخصية؛
- منسق لعدة أمور في آن واحد: تظهر من خلال قدرة القائد على العمل ضمن ظروف استثنائية، كما أنه يتميز بقدر عال من الكفاءة والقدرات التي تمكنه من القيام بعدد الأعمال في آن واحد بشكل متناسق؛
- المعلم والناصح والمدرّب والمتعلم: يسعى إلى اكتشاف مواهب الأفراد وتنميتها وتوجيهها وإثارة الدوافع المعرفية للأفراد تهيئة الفرص والطرق التي تساعد على الاستفادة منها (السالم، 2005، ص. 154-157).

#### الفرع الخامس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجّه أداء المنظمة في المدى البعيد، فهي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (السالم، 2005، ص. 104). وفي إطار المنظمات المتعلمة؛ فإنه يجب أن تكون الاستراتيجيات والسياسات مصممة لدعم عمليات التعلم من أجل ضمان مشاركة جميع أعضاء المنظمة فيها وتنفيذها، فرؤية المنظمة ومهامها يجب أن تعكس بوضوح توجهاتها وأهدافها المستقبلية ويجب أن تكون مدعومة من طرف الأفراد، وعلى وجه الخصوص فإنه يجب على المنظمة تركيز جهودها من أجل تطوير قدرات أفرادها، فالقيادة الإستراتيجية هي التي تحدد التوجه الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال الالتزام طويل الأجل لضمان التعلم، فأى قيادة يجب أن تشجع ثقافة التعلم وإزالة الحدود والحواجز ما بين أقسام المنظمة من أجل سهولة انتقال المعلومات وانتشارها.

## الفرع السادس: أنظمة المكافآت وتقدير الأفراد:

ترتكز أنظمة مكافأة الأفراد والاعتراف بقدراتهم على مردود الفرد والجماعات، فالمكافآت والتحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين أداء المنظمة وكذلك التوجه نحو التعلم وتعزيز الرضا الوظيفي، فأي مجهود يبذله الفرد في العمل يجب الاعتراف به سواء في حالة النجاح أو الفشل، كما ينبغي أيضا الاعتراف بقدرات الأفراد ومواهبهم؛ وهو ما يدفع بهم إلى الالتزام بالقيام بمسؤولياتهم، كما يجب وضع أنظمة للمكافأة والتي تدعم الجهود الرامية إلى تحسين التعلم في المنظمة.

فأنظمة المكافأة والتقدير يجب أن تحفز الأفراد على القيام بواجباتهم من خلال توفير عدة عوامل أهمها ما يلي:

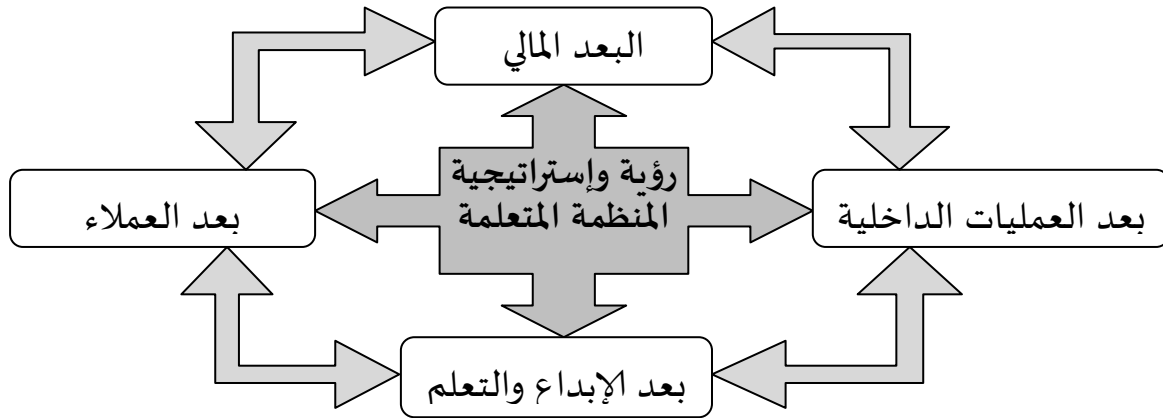
- التحفيز على إنجاز المهام؛
- الاعتراف بالقدرات وتقديرها؛
- تشارك المسؤولية ومنح سلطة ذاتية؛
- الاهتمام بطبيعة المهام؛
- المتابعة وجعله فخورا بما يقدمه من نشاط وإدماجه داخل الفرق؛
- تشجيع المبادرة والإبداع.

## الفرع السابع: أنظمة تقييم الأداء الفعالة (بطاقة الأداء المتوازن):

يجب أن يتم تقييم الأداء التنظيمي من أجل تحديد نقاط القوة وإمكانيات تطويرها وتقليل الفجوات الناجمة عن ضعف الأداء، فأنظمة التقييم الفعالة هي التي تكون متكاملة ومتوازنة ومصممة من أجل تحديد الإسهامات الضرورية والإجراءات العملية التي ينبغي على الأفراد القيام بها للوصول بالمنظمة إلى الأداء المطلوب. وفي هذا الإطار؛ فإن أنظمة القياس والتقييم في المنظمات التقليدية تركز على الجانب المالي فقط، إلا أن هذه التقارير المالية لا تعطي صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، ولتلافي حالة القصور هذه؛ فقد ابتكر كل من Kaplan و Norton ما يعرف بـ "بطاقة الأداء المتوازن *Balance Score Card*" في 1993 حيث عرفها بأنها: "أداة تسمح بتقديم للمسيرين المعلومات اللازمة حول المنظمة، باعتباره يشمل عدة مؤشرات بالإضافة للمؤشرات المالية على غرار تحقيق رغبات الزبائن والعمليات الداخلية والإبداع وهذا ما يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات"، حيث أن هذه البطاقة تحتوي على المؤشرات التي بإمكانها إعلام المسيرين حول مستوى الأداء التنظيمي من عدة جوانب مختلفة وفي آن واحد، كما أنها تسمح كذلك بتوضيح وتسهيل النظرة الشاملة لنشاط التسيير الفعال باعتبار أنها تقدم مجموعة متكاملة من المؤشرات الدالة على الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة (Kaplan et Norton, 1992, p. 71-73)، فهي طريقة حديثة في

الإدارة الإستراتيجية، وبموجبها تتكامل المقاييس المالية مع المقاييس التشغيلية في ضوء الرؤية المستقبلية للمنظمة، وفي ما يلي ملخص حول محاور بطاقة الأداء المتوازن:

- ✓ **البعد المالي:** يركز هذا البعد على النجاح المالي للمنظمة، وعليه لا بد أن تكون المعلومات التي أمام الإدارة حديثة ودقيقة، وفي المنظمة المتعلمة؛ يبذل المدراء كل ما بوسعهم لتحقيق هذه الخصال؛
- ✓ **بعد العملاء:** ففي المنظمة المتعلمة؛ تؤمن الإدارة بأهمية الزبون باعتباره العامل الأساسي في نجاحها أو فشلها، وبالتالي تركز على التحسين المستمر لمنتجاتها من خلال أنشطة التعلم بما يضمن كسب ولاء زبائنهم؛
- ✓ **بعد العمليات الداخلية:** وذلك من أجل نيل رضا أفراد المنظمة وكذلك الزبائن؛
- ✓ **بعد التعلم والإبداع:** يتضمن هذا المحور مواضيع خاصة بتكوين العمال والوقوف على اتجاهاتهم الخاصة بثقافة المنظمة من أجل إدامة قدرة المنظمة على التطور والتغيير. وفي إطار المنظمات المتعلمة؛ فقد زادت الأهمية الملحة لهذا المحور ولاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وعليه تبحث المنظمة المتعلمة عن عمالة ذات كفاءة عالية رغبة منها في الحفاظ على استمرارية التعلم داخلها، ومن الواضح أن هذا البعد يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمة المتعلمة ويمكن تمثيل بطاقة الأداء المتوازن في ظل المنظمات المتعلمة في الشكل أدناه:



الشكل رقم 2-14: بطاقة الأداء المتوازن في إطار المنظمة المتعلمة

المصدر: (السالم، 2005، ص. 112)

وباختصار؛ فإن المنظمات المتعلمة تعمل باستمرار على متابعة أداءها، وفيما يلي المجالات المتعلقة بالأداء والتي يجب تقييمها:

- الاستثمار في التعلم وضرورة مطابقته مع نظام عمل المنظمة وفعاليتها؛
- المرونة التنظيمية والاستجابة للتغيير؛
- الإجراءات والممارسات العملية؛
- أداء المعارف وفعالية التكوين؛
- رضا الأفراد ورضا الزبائن (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458-460).

وخالصة لما سبق ذكره من مبادئ تعتمد عليها المنظمات أساسا في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة؛ فإن الشيء الإيجابي في هذا النموذج أنه شامل؛ حيث أنه يقدم نظرة متكاملة عن جميع الأساليب الإدارية الحديثة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل أدناه:



الشكل رقم 2-15: مبادئ المنظمات المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

#### المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتعلمة:

إن تبني نموذج المنظمة المتعلمة ليس بالأمر الهين، حيث أن هناك العديد من العقبات والتحديات التي تواجه المنظمة أثناء توجيهها نحو هذا النموذج كمقاومة التغيير مثلا، وهذا ما يجعل من المنظمة المتعلمة المنظمة الأكثر مثالية، وذلك لأنها تتميز بسمات عديدة تميزها وهذه الخصائص مشتقة أساسا من فلسفة تنظيمية تعتبر أن استمرارية نجاح المنظمة مرتبط بالدرجة الأولى بقدرتها على التعلم، ومع ذلك ليس هناك إجماع على خصائص موحدة لهذه المنظمات، حيث حاول كل باحث في هذا المجال تقديم عدة خصائص حسب وجهة نظره وميدان دراسته، ومع ذلك يجمع معظم الباحثين على أن سمة التعلم هي السمة الأساسية التي تتميز بها المنظمات المتعلمة وهي الميزة الرئيسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ومن خلال عديد الدراسات التي تطرقت إلى هذا الجانب من البحث؛ يمكن إبراز أهم الخصائص التي قدمها الباحثون في موضوع المنظمات المتعلمة.

الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Marsick و Watkins: حدد كل من Marsick و Watkins سنة 1996 سبع خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة هي:

✓ خلق فرص التعلم المستمر: بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من أجل تمكينهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات؛

✓ تعزيز إجراءات الرقابة والحوار: فالأفراد بإمكانهم اكتساب قدرات على التفكير من أجل التعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع لوجهات نظر باقي الأعضاء والتحقيق فيها، حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد من أجل دعم ثقافة الاستجواب وتشارك الخبرات؛

✓ تشجيع التعاون وفرق التعلم: فالعمل مصمم من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم والعمل بشكل جماعي، والتعاون يكون مدعوما من خلال ثقافة الأفراد ومكافأهم؛

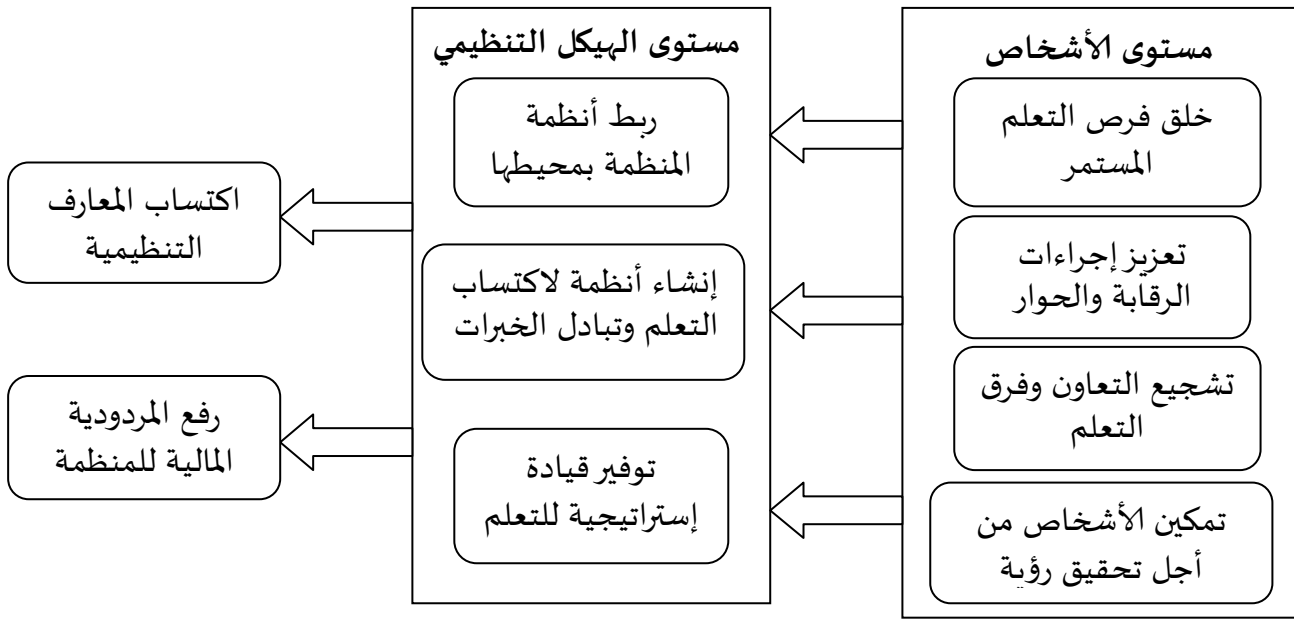
✓ إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات: حيث تكون هناك أنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات، كما يجب المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم؛

✓ تمكين الأشخاص من بناء رؤية جماعية: حيث أن الأفراد منخرطون في إعداد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة، فمسؤولية اتخاذ القرارات تكون مشتركة من أجل تحفيز الأفراد على التعلم وبحثهم عن المهام المسؤولين عنها من أجل تنفيذها بدقة؛

✓ ربط أنظمة المنظمة بمحيطها: فالمنظمة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستوياتها، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه، وهو ما يعني أن المنظمة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها.

✓ توفير قيادة إستراتيجية للتعلم: حيث أن القيادة التحويلية تدعم التعلم من داخل المنظمة، كما أن القيادة تستخدم التعلم من أجل تحسين أداء المنظمة ورفع نتائج أعمالها. (Dymock et McCarthy, 2006, p. 526-529)

هذه الخصائص السبع للمنظمات المتعلمة تعمل على توجيه وتعميم التعلم على جميع مستويات المنظمة، إضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الخصائص تفرض إجراءات يمكن استعمالها لتعزيز بناء منظمات قادرة على التعلم، وقد حدد Marsick و Watkins عنصرين أساسيين لبناء المنظمات المتعلمة انطلاقا من هذه الخصائص، ويتمثل هذان العنصران في الأشخاص والهياكل التنظيمية، وذلك حسب الشكل التالي:



الشكل رقم 2-16: خصائص المنظمة المتعلمة حسب Marsick و Watkins

المصدر: (Lien et al, 2006, p. 192)

#### الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لـ J.Porth:

في دراسة قدمها الباحث J.Porth وآخرون في 1999، ومن خلال دراساتهم حول المنظمات المتعلمة وانطلاقاً من مبدأ أن التغيير والإبداع هما نتائج لهذا النوع من المنظمات، فقد تمكن فريق البحث من الوصول إلى ثلاثة خصائص رئيسية لتطوير المنظمة المتعلمة وهي:

✓ تطوير مهارات الأفراد والتعلم المستمر داخل المنظمة: حيث تركز هذه الخاصية على كيفية تعلم الأفراد ومراحل عملية التعلم، وتحديد الأساليب المعرفية والحواسر التي تعيق تعلم الأفراد، ومن خلال هذا المفهوم يتضح أن التعلم التنظيمي يركز على الأفراد الذين يعملون على تطوير كفاءاتهم وطرق أداء مهامهم؛

✓ تبادل المعلومات والتعاون: هذا الموضوع هو كذلك من مبادئ التعلم التي حددها الباحث Baldwin (1997)، حيث أكد أن التعلم التنظيمي هو مسؤولية مشتركة وأن الإبداع والتغيير يفرضان مشاركة جميع الأعضاء، فهذا المنهج يعتبر شاملاً من حيث التخطيط لطرق جديدة للعمل، حيث يسمح للمنظمة بالاستفادة من معارف أفرادها ويعتبر مفتاحاً للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة؛

✓ بناء فرق العمل والأهداف المشتركة: تطرق الباحث Anderson (1997) إلى عدة عوامل مساهمة في تحسين عمليات التعلم التنظيمي، حيث يرى أن بناء فرق العمل وتكوين شعور قوي بالانتماء للمنظمة تعتبر عوامل أساسية من أجل بناء المنظمات المتعلمة (Porth et al, 1999, p. 213-214).

## الفرع الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Pedler وفريقه:

- قدّم الباحث Pedler إضافة لكل من Boydel و Burgoyne أحد عشر (11) خاصية للمنظمات المتعلمة والتي تعتبر أساس عملها وهي كما يلي:
- ✓ تحديد إستراتيجيات المنظمة التي تركز أساسا على التعلم واكتساب الخبرات؛
  - ✓ عملية اتخاذ القرارات تكون بصفة تشاركية؛
  - ✓ أنظمة المعلومات تسهل تفسير الأوضاع وتوسيع نطاق مبادرة الأفراد؛
  - ✓ أنظمة الرقابة والمحاسبة تهدف إلى تحسين الأداء وتسمح بتطبيق الآليات الاقتصادية والمالية؛
  - ✓ تشجيع المبادلات الداخلية ما بين أقسام المنظمة؛
  - ✓ هياكل المنظمة تشجع تحمل المسؤولية والتعلم؛
  - ✓ مرونة المكافآت والتعويضات بما يتماشى مع قيم المنظمة وأهدافها المحددة؛
  - ✓ أفراد المنظمة يعملون على جمع المعلومات من المحيط الخارجي واستغلالها في نشاط المنظمة؛
  - ✓ التعلم يتم أيضا بتبادل الخبرات فيما بين مختلف المنظمات والمتعاملين معها؛
  - ✓ المنظمة تعمل على توفير مناخ ملائم للتعلم والتجريب من أجل اكتساب الخبرات؛
  - ✓ كل فرد في المنظمة له القدرة على تطوير مهاراته الخاصة (Van wassenhove, 2004, p. 75-76).

## الفرع الرابع: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Marquardt:

- يرى (2002) Marquardt ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة عددا من القدرات التي تمكنها من التميز والنجاح في المنافسة مع غيرها من المنظمات وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:
- ✓ توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛
  - ✓ تطوير واستحداث إجراءات وعمليات جديدة بشكل سريع؛
  - ✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
  - ✓ استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
  - ✓ إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛
  - ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة (الرشودي، 2007، ص. 98-99).

الفرع الخامس: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Druker:

- إضافة إلى كل الخصائص التي قدمها مختلف الباحثين في هذا الموضوع إلا أن الباحث Druker يرى أن المنظمة المتعلمة هي بالدرجة الأولى منظمة مبدعة لذلك فهي تتسم بما يلي:
- ✓ تدرك معنى الإبداع وديناميكيته وخصائصه؛
  - ✓ تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى إستراتيجية خاصة؛
  - ✓ تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى؛
  - ✓ تنظيم المنظمة الإبداعية وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة.
- وبالرغم من تعدد الدراسات التي اهتمت بخصائص المنظمة المتعلمة، إلا أنه هناك مجموعة من السمات المشتركة بين هذه الدراسات، ومن خلال الشكل الموالي نبرز أهم الخصائص الأساسية للمنظمات المتعلمة انطلاقا من الدراسات سابقة الذكر:



الشكل رقم 2-17: خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

## خلاصة:

إن المنظمة المتعلمة تمثل نموذجاً للمنظمة المتفتحة والتي تعمل باستمرار على تطوير قدراتها على التنبؤ وتستجيب للتغيرات التي يشهدها محيطها من خلال تسهيل عمليات التعلم لجميع أفرادها، فالمنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجارب والتكوين والتفاعل مع الآخرين في إطار التعلم التنظيمي، وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات في تحسين أدائها، كما أنه يعدّ مدخلاً أساسياً لتطوير كفاءات الأفراد وتنمية القدرات الإبداعية للمنظمات، فالمنظمات التي تبنت التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها.

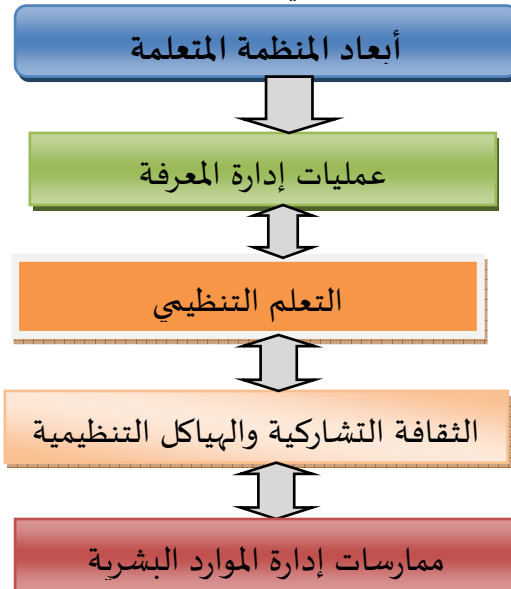
وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

✓ يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المواضيع الحديثة التي استحوذت على نسبة كبيرة من أعمال الباحثين في ميدان علوم التسيير، وذلك لما يحتويه من مفاهيم عميقة وتوجهات معقدة جعلت تميّز نموذج المنظمات المتعلمة يكمن في صعوبة تبنيه وتطبيقه حتى من طرف كبرى المنظمات؛

✓ تسعى غالبية المنظمات المعاصرة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة باعتباره يسعى إلى إحداث التغيير الجوهرية في نماذجها وتوفير بيئة إيجابية للتعلم وهو ما يحسن من مستوى الإبداع داخل هذه المنظمات؛

✓ تعمل المنظمات المتعلمة على توفير الفرص للعاملين من أجل المشاركة في بلورة وتحديد الرؤية المستقبلية وذلك من خلال تشجيعها للتعلم الفردي وتحفيزهم على التفاعل بما يضمن تجسيد التعلم التنظيمي داخل المنظمة.

✓ تعددت آراء الباحثين حول متطلبات وشروط بناء المنظمة المتعلمة، إلا أنه هناك إجماع واسع من قبل الباحثين على أن أهم الشروط الواجب توافرها من أجل التوجه نحو هذا المنظمات التي سنوجزها أدناه، وهي التي تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في دراستنا:



## الفصل الثالث:

دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة

المبحث الأول: استراتيجيات بناء وتطوير المنظمات المتعلمة في ظل الاستثمار في رأس المال الفكري

المبحث الثاني: تطوير الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أجل بناء المنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي

## تمهيد:

أصبحت معظم الدول المتقدمة والمنظمات وحتى الأفراد تركز على الاستثمار في رأس المال الفكري وتنظر إليه على أنه مورد اقتصادي مهم، ويمثل أهم أشكال رأس المال بل وتفوق أهميته أهمية رأس المال المادي في خلق القيمة المضافة، ومن ثم رفع القدرة التنافسية لهذه المنظمات بما يضمن لها تحسين أدائها التنظيمي. وفي الاقتصاد الحديث الموسوم باقتصاد المعرفة؛ فإن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على سرعة استجابتها للتغيرات المحيطة بها، ويكون ذلك عن طريق تشجيع التعلم المستمر والذي يجسد روح وجوهر المنظمة المتعلمة.

وفي هذا الصدد؛ فإن رأس المال الفكري –وخصوصا المورد البشري- يمثل أهم عناصر الإنتاج من أجل ضمان استمرارية المنظمة، وذلك لأن المعرفة المرتبطة بالأفراد هي العنصر الأساسي في نجاح المنظمات، طالما أن هذا العنصر يوفر المناخ الملائم للإبداع، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمات وتعزيز مركزها التنافسي.

ومن أجل التوسع أكثر في دراسة العلاقة بين كل من رأس المال الفكري وأداء المنظمات المتعلمة؛ فإن هذا الفصل يتطرق إلى العناصر التالية:



المبحث الأول: استراتيجيات بناء وتطوير المنظمات المتعلمة في ظل الاستثمار في رأس المال الفكري: تحتاج منظمات الأعمال إلى مراعاة الأهمية المتزايدة لمهام التعلم ونقل المعارف، لذلك فإن نموذج المنظمة المتعلمة ظهر أساساً من أجل إيجاد السبل الكفيلة بتحسين مستوى تشارك معارف وخبرات الأفراد الذين يشكّلون العنصر الأهم في تكوين رأس المال الفكري، وفي هذا الإطار؛ فإن عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تعلمان على استثمار معطيات رأس المال الفكري وتجسيدها عملياً لكسب الريادة وتحقيق التميز التنافسي للمنظمات.

#### المطلب الأول: بناء المنظمات المتعلمة:

بعدما تأكدت حاجة المنظمات الكلاسيكية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، أسهم الباحثون في تحديد أهم المبادئ والخصائص التي تقوم عليها هذا النوع من المنظمات، ولكن قبل ذلك كان لا بد من التركيز أولاً على كيفية بناء هذه المنظمات، حيث أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب استيفاء خمسة شروط أساسية، وقد كان الباحث الأمريكي P.Senge أول من تطرق إلى هذه الاستراتيجيات وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي؛

2- إستراتيجية اكتساب التمكّن (التحكّم) الشخصي؛

3- إستراتيجية بناء النماذج الذهنية؛

4- إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة؛

5- إستراتيجية دعم فرق التعلم.

وقد ركّز الباحث على ضرورة الترابط بين هذه الاستراتيجيات والتي تستلزم ضرورة وجودها بصفة متكاملة وغير قابلة للفصل فيما بينها، حيث لا غنى عن أية واحدة لضمان نجاح الانتقال نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث أن التعلم يعتبر أساس تفكير المنظمة في بناء هذه الاستراتيجيات، وفيما يلي يتم تسليط الضوء على هذه الاستراتيجيات.

#### الفرع الأول: إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي:

1- مفهوم التفكير النظامي: التفكير النظامي هو إطار مفاهيمي، مجموعة من المعارف والآليات التي تم تطويرها من أجل فهم وإدراك الظواهر التنظيمية بصفة متكاملة (3, p. Senge et Gautier). وقد عرف التطبيق الأول لهذا النظام في منظمات التنمية التي نشأت سنة 1950 باعتبارها ردة فعل عن البحوث التنفيذية مع تطور علم التحكم الآلي (La cybernétique) (500, p. Hebel, 2007). فالتفكير النظامي هو طريقة للتفكير ولغة لوصف وفهم القوى والعلاقات المتبادلة التي تحدد سلوك النظام، هذه القاعدة

تساعد المنظمة على معرفة كيفية تبادل الأنظمة نحو فعالية أكبر وجعل العمل أكثر انسجاماً مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة (Peter et Cook, 1996, p. 6). كما يعرف التفكير النظامي على أنه مجموعة المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة، ويكون نتاجاً للتفاعل بين أفراد التنظيم، فجوهر التفكير النظامي يكمن في التحول في العقل في رؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من العلاقات الخطية بين الأسباب والنتائج، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل (Retna et Pak Tee, 2006, p. 142).

2- منهجية التفكير النظامي: يعتبر التفكير النظامي كسلوك أو قاعدة يهدف إلى إظهار الظواهر التنظيمية في مجملها، حيث يسمح بدراسة العلاقات البيئية أكثر مما يتطرق إلى المكونات الفردية، أيضاً يقوم بمراقبة عملية التغيير فهو عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تكونت طوال القرن العشرين، حيث يغطي مجموعة من الميادين المتعددة مثل الفيزياء والعلوم الاجتماعية وتكنولوجيات الإنتاج والتسيير. ولكن في المقام الأول؛ فإن التفكير النظامي عبارة عن حالة ذهنية وتأثر بالعلاقات الخفية التي تتشكل في الأنظمة النشطة والتي تعطيها خاصية متميزة، فهذا النوع من التفكير أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى لأنه يعبر عن المنهجية التي تستطيع من خلاله المنظمة تغيير طريقة تفكيرها، فمثلاً وسائل التنبؤ والتحليل الخاصة بدراسة السوق أو الخطط الإستراتيجية يتم وضعها من أجل تسيير الحالات المعقدة الجزئية وليس تعقيدات ديناميكية، فنتكلم عن وجود تعقيدات ديناميكية في حالة ما تكون نفس الإجراءات لها تأثيرات مختلفة على المدى القصير والطويل، وعندما تكون التأثيرات مختلفة كثيراً في مكانين منفصلين من نفس النظام أو عند التدخلات الواضحة والبسيطة، فإنها تعطي نتائج غير واضحة، فالعثور على أدوات أكثر فعالية في هذه الحالة هو العمل على فهم تعقيداتها الديناميكية وليس تعقيداتها الجزئية.

إن استراتيجية التفكير النظامي تركز أساساً على تغيير الدهنيات من خلال:

- اعتبار العلاقات البيئية أكثر من مجرد علاقات خطية بين الأسباب والنتائج؛
- اعتبار عملية التغيير أكثر من مجرد وضعيات جديدة تواجهها المنظمة.

3- أهمية إستراتيجية التفكير النظامي في بناء المنظمات المتعلمة:

✓ يسمح التفكير النظامي للفرد أن يرى الهياكل الكامنة وأنماط السلوك التي يجب الاستغناء عنها لتجنب تعقيدات الأحداث اليومية، كما أنه يساعد على فهم سبب عجز الحلول التقليدية عن إيجاد حلول المشاكل حيث يؤدي إلى تعقيد الإجراءات، ومن هنا تظهر قدرة التفكير النظامي على تفسير الظواهر المرتبطة بالأهداف التنظيمية من خلال تسهيل عملية التعلم التنظيمي؛

✓ تتعزز أهمية التفكير النظامي حسب Harrison(1993) من خلال الفرضية القائلة بأن الرؤية المشتركة والمهمة وكذلك الإستراتيجية هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى التعلم المستمر وتطوير قدرات المنظمة على التعلم، هذه العوامل تعمل على تحفيز أعضاء المنظمة على اعتماد التعلم في حياتها اليومية وتعزيز فرق التعلم، فالتعلم الجماعي هو مظهر من مظاهر التفكير النظامي (Yeo, 2005, p. 372-374).

✓ كذلك فإن التفكير النظامي يساعد المدراء على فهم أكثر عمق للإجراءات التنظيمية فهو مهارة أساسية تساعد على فهم عميق للعلاقات الديناميكية بين عناصر المشكل، كما يساعد الموظفين على إدراك هذه العلاقات (Alavi et McCormick, 2004, p. 410).

✓ التفكير النظامي يزيد من قدرة الموظفين على فهم تأثير عملهم على باقي المنظمة، هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المدراء بهم وإعطائهم المزيد من الاستقلالية والحرية في تحديد كيفية انجاز العمل واستغلال الفرص المتاحة لانجاز المهام وتحقيق مزيد من الرضا الوظيفي (Lee-Kelley et al, 2007, p. 214).

#### الفرع الثاني: إستراتيجية اكتساب التمكّن (التحكّم) الشخصي:

1- مفهوم التحكّم الشخصي: إن المنظمات لا تتعلم إلاّ من خلال الأفراد الذين يتعلّمون بها، فالتعلم الفردي يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونه لا يوجد تعلم تنظيمي، ومن خلال هذه المقدمة؛ فإن المنظمة بحاجة إلى تشجيع التعلم الفردي في جميع أنحاءها ليس فقط من أجل اكتساب معارف جديدة، ولكن أيضا من حيث التطور والنمو الشخصي، فالتحكّم الشخصي لا يقتصر على تطوير الكفاءات والمهارات وإنما يسعى إلى إمكانية توضيح وباستمرار ما هو مهم بالنسبة للمنظمة، لذلك فإن إدماج التحكّم الشخصي في حياة أعضاء المنظمة يسمح لهم بالتركيز على الأشياء المهمة وتعلم كيفية رؤية الواقع أكثر وضوحا (Côté, 2000, p. 19-20)، فالتحكّم الشخصي حسب الباحث Senge هو: "العملية التي يتم من خلالها توضيح وتعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، وتعمل على تركيز طاقتهم وتكوين عامل الصبر لديهم ووضع رؤية موضوعية للواقع والمحيط"، وكذلك إبراز دور كل فرد في المنظمة من خلال أهمية عقده والتي يكون الهدف منها هو تكوين قدرة إبداعية وليست ردود أفعال، حيث يدرك كل فرد أهميته في التنظيم، وكذلك العمل على تحديد مجالات المعرفة والكفاءات لدى أعضاء المنظمة (Lee-Kelley et al, 2007, p. 207)، كما يعرف التحكّم الشخصي أيضا بأنه "قدرة الفرد على أن يكون متحمسا ومحفزا من خلال تعلمه الخاص في وضعيات تفرض استمرارية الإبداع (Small et al, 2008, p. 153).

2- منهجية اكتساب وتطوير إستراتيجية التحكّم الشخصي: من أجل تطوير التحكّم الشخصي اقترح Senge مجموعة من الممارسات والمبادئ التنظيمية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

❖ تطوير الرؤية الشخصية: قليل من الأفراد الذين يدركون الرؤية الحقيقية للظواهر والأشياء، حيث لديهم ميولات للتركيز على الوسائل بدلا من النتائج، ولكن بالأحرى يجب التركيز على الهدف النهائي الذي يعتبر أساس التحكم الشخصي، حيث يعتبر الهدف النهائي الغاية التي يسعى كل أعضاء المنظمة إلى تحقيقها. فالرؤية الشخصية هي عبارة عن تقديم وتمثيل المستقبل المرغوب فيه ولا يجب الخلط بينها وبين الهدف الذي يمثل اتجاه المنظمة، ومع ذلك فإنهما مرتبطان مع بعضهما، كذلك فإن المستوى العالي من التحكم الشخصي يعمل على التوفيق بين رؤية الفرد الشخصية والمهام المكلف بإنجازها.

❖ الحفاظ على الضغط الخلاق: الضغط الخلاق هو الانحراف (الفرق) ما بين الرؤية والواقع، حيث يمنح فرصا للعمل، فهو يختلف عن الضغط النفسي الذي هو نتيجة للانحرافات ما بين الرؤية والجهود المبذولة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن هذه الفجوة أو الانحراف تصبح مصدرا للتعلم من أجل فهم أحسن للأوضاع أو لتطوير استراتيجيات المنظمة، ومن أجل تحسين الضغط الخلاق لابد من استمرارية الأفراد في التعلم، كذلك فإن المنظمات أساسا لها حساسيات تجاه الضغوط النفسية التي تعتبر مصدرا لعدم الاستقرار داخلها ويعطي صورة سلبية عن نشاطها، ومع ذلك فإنها تعطي للفشل صورة إيجابية حيث تعتبر مصدرا للتحسن وكشف الأخطاء.

❖ تجنب الصراع الهيكلية: كثير من الأفراد داخل المنظمة (حتى أولئك الذين يحققون نجاحات) لديهم قناعات عميقة والتي تعمل على كبح التحكم الشخصي لديهم، حيث يتغلب عامل العجز أو الشعور بأنهم لا يستحقون ذلك، فيكونون على ثقة تامة بعدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم وإرضاء رغباتهم، وهو ما يسميه Robert FRITZ بـ "الصراع الهيكلية" حيث يعرفه على أن الأفراد يرغبون في حدوث التغيير ولكن قناعاتهم ومعتقداتهم تشكل قوة لمنعهم من حدوث هذا التغيير، ومن هذا المنطلق؛ فقد اقترح المؤلف استراتيجيات فعالة للتغلب على هذا الصراع الهيكلية والتي هي:

- وضع رؤية أقل طموحا؛
- اعتماد وجهة نظر سلبية (بدل أقصى الجهود لتجنب عواقب ما سيحدث في حالة ما لم يتم التوصل إلى الأهداف المرجوة)؛
- الاعتماد على قوة الإرادة.

❖ البحث عن الحقيقة: لا يتعلق الأمر بتحليل ودراسة مختلف الوضعيات التي تعيشها المنظمة، وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عن الحقيقة من أجل الحصول على المعرفة وتعميق مفاهيم الأفراد الأساسية للهيكل الرئيسية للأحداث، فأول شيء يجب اعتماده لحل الصراعات الهيكلية هو تحديد السلوكيات التي تنتج عن هذا الصراع، وهو ما يؤدي إلى الكشف باستمرار عن الحواجز التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

❖ استخدام الوعي الخلفي (Le Subconscient): فالتحكم الشخصي يقترح النشاط الضمني للوعي الخلفي، فإذا ما تمكنت المنظمة من تسيير الأوضاع المعقدة بداخلها عن طريق الوعي الداخلي، فالأفراد الذين يمتلكون تحكما شخصيا قويا يكونون قادرين حقيقة على تطوير العلاقة ما بين نماذج التفكير والوعي الداخلي.

3- التحكم الشخصي كأساس لبناء المنظمات المتعلمة: سبق وأن أشرنا إلى أن المنظمات لن تضمن تعلمها إلا إذا ضمنت تعلم أفرادها، فالتركيز على التعلم الفردي في المنظمة يستدعي طريقة تفكير جديدة جذريا من جانب المسيرين، فحسب Bill O'brien (الرئيس المدير العام لـ Hanover) فإنه يجب على المدراء التخلي على المعتقدات القديمة للتخطيط والتنظيم والرقابة. فالأفراد الذين يمتلكون مستوى عال من التحكم الشخصي ينجحون باستمرار في تحسين قدراتهم على الوصول إلى تحقيق أهداف جديدة، وذلك لأن الأفراد الأذكياء في المنظمات المتعلمة يدركون حاجتهم إلى التعلم المستمر.

✚ التحكم الشخصي والكفاءة: إثبات الفرد أنه يتمتع بقدر عال من التحكم الشخصي يعني أن يعيش حياته لتحقيق الفعل الإبداعي بدلا من الاستجابة للأحداث، فعندما يكون التحكم الشخصي جزءا لا يتجزأ من حياة الفرد؛ فإنه يتحول إلى سلوك يشمل الموقفين التاليين:

- توضيح باستمرار ما هو مهم حقيقة بالنسبة له (الرؤية)؛
- التحليل العقلاني للواقع اليومي.

الفرق ما بين هذين الموقفين يشكل الضغط الخلاق الذي يسمح للفرد بتطوير قدراته على التعلم، وذلك لأن هذا الضغط يتشكل من منطلق أن الفرد يرغب في رؤية الموقفين معا.

فالتحكم الشخصي هو أساس القدرة على توليد وإدامة الضغط الخلاق في المنظمة، وفي هذا السياق فإن التعلم لا يعني تراكم المعارف، وإنما تطوير قدرات الفرد على تحقيق الأهداف، فهذا السلوك يساعد المنظمة على التعلم في جميع المستويات، كذلك فإن البحث عن التحكم الشخصي يعمل على تطوير العلاقة ما بين الفرد ومنظّمته، فهذه العلاقة تكون أكثر عمقا وواقعية وتعمل على تقليص المقاومة التي يبديها الأفراد.

وفي إطار المنظمة المتعلمة؛ فإن جميع الأفراد الذين يمتلكون التحكم الشخصي لديهم صفات مشتركة وهي:

- لديهم عدة تصميمات: تنفيذ المهام انطلاقا من الأفكار الجديدة؛
- الواقع اليومي بالنسبة لهم هو نقطة انطلاق وليس حاجز؛
- استخدام قوى وعناصر التغيير لصالحهم بدلا من مقاومتها؛
- البحث الدائم عن الفهم الدقيق للمحيط الخارجي؛
- العمل على تحقيق التضامن مع الآخرين وذلك تماشيا مع جوانب الحياة؛
- العمل على أنهم جزء مهم في عملية الإبداع حيث يمكنهم التأثير عليها ولكن ليس التحكم فيها؛
- تطوير جوانب النقص لديهم وتحسين كفاءاتهم انطلاقا من ثقتهم بأنفسهم (Senge, 1990, p. 124-158).

## الفرع الثالث: إستراتيجية بناء النماذج الذهنية:

1- مفهوم النماذج الذهنية: إن المنظمات القائمة على التعلم يجب أن تكون قادرة على تجديد وإعادة تصميم نماذجها الفكرية، فالعناصر التي تشكل النماذج الذهنية هي الفرضيات والاعتقادات والآراء المستقرة والمتجذرة داخل المنظمة عبر السنوات، والتي في الغالب لا يتم البحث عنها لأنها موجودة في قلب المنظمة، وتعرف النماذج الذهنية على أنها الافتراضات والمعتقدات المتأصلة بعمق، والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم وكيفية تنفيذ مهامه وتصرفاته (Retna et Pak Tee, 2006, p. 142)، وبعبارة أخرى: فهي التي تدفع إلى وجود طموحات وتعمل على دعم سلوكيات المنظمة والتي يمكن أن تكون قادرة على تفسير والمقارنة بين أشكال المحيط الداخلي والخارجي للمنظمات (Peter, 1996, p. 6)، فالمنظمات المتعلمة تفرض على أعضائها ضرورة تغيير نماذجهم الذهنية عن طريق التعلم وتقاسمها مع باقي الأفراد وبالتالي إنشاء تفاهات مشتركة حول مختلف الأوضاع (Lee-Kelley et al, 2007, p. 207).

2- منهجية بناء النماذج الذهنية: المنظمة التي ترغب في بناء النماذج الذهنية والعمل بها يجب عليها تعلم مهارات جديدة وإنشاء قواعد جديدة بداخلها وجعلها قابلة للتطبيق: في البداية يكون التركيز على النماذج الذهنية الكامنة والتي تحدد القضايا الإستراتيجية الأساسية في المنظمة وكذلك الأفراد الذين يملكونها، ثم تتم عملية تعليم الأعضاء طرقا جديدة للتفاعل على مستوى العمل أكثر من المستوى الشخصي من أجل الوصول إلى التعلم الخلاق والمستمر، وكأمثلة عن التطبيقات المموسة لرغبة المنظمة في تحديد وتحليل نماذجها الذهنية قدم Senge في كتابه نموذجين لهذه التطبيقات:

✚ شركة **Shell**: تحويل التخطيط إلى تعلم لأن إطارات المنظمة يدركون أن التغيرات الحاصلة خلال تعلمهم تمنحهم توقعات أكثر للاحتمالات الممكن حدوثها مستقبلا:

✚ شركة **Hanover**: إنشاء مجلس داخلي لإطارات المنظمة أين يقوم المديرون الرئيسيون والفرعيون بتقييم وتحسين بشكل جماعي نماذج التفكير التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات على ألا يقوم المدير الرئيسي بفرض نموذج على باقي الأفراد وإنما يجب منحهم الحرية المطلقة من أجل بناء النموذج الذهني الخاص بكل مسير (Senge, 1990, p 171-176).

إن فرق التعلم تشير باستمرار إلى تعزيز القدرات الجماعية وتحسين فعالية الفريق، وقد تم تقديم كل من التأمل والتحقيق كإقتراحين لنشاطين مهمين من أجل التعلم الجماعي، فهما نموذجين يستخدمان عند تحديد وتعديل النماذج الذهنية كما يلي:

• التأمل: يشير إلى إبطاء عملية التفكير لدى الفرد ليصبح أكثر إدراكا للنماذج الذهنية الموجودة بالمنظمة؛

- التحقيق: يشير إلى عقد جلسات للحوار التي يستطيع الأفراد من خلالها تبادل وجهات نظرهم بصراحة وتكوين معارف جديدة انطلاقاً من افتراضات ومعتقدات كل فرد (Alavi et McCormick, 2004, p. 411).
- إن الأعضاء يعملون على تقاسم ومشاركة نماذجهم الذهنية، حيث يتناقشون وبكل حرية وانفتاح حول الافتراضات الأساسية الكامنة وراء النماذج الذهنية الموجودة داخل المنظمة وكيف يتم الوصول إلى إنشائها أو تحسينها. وفي تعارض حاد مع المنظمات التقليدية؛ فإن المنظمات المتعلمة ترى عملية التخطيط على أنها خريطة للتعلم، حيث يعتبر Geus (1988) في مقاله حول "التخطيط والتعلم" أن التخطيط يعتبر فرصة لأعضاء فريق إدارة المنظمة للاجتماع من أجل تبادل وتشارك النماذج الذهنية الفردية والوصول إلى بناء نماذج ذهنية مشتركة (Hit, 1995, p. 21)، ويرى Bill O'Brien (الرئيس المدير العام لـ Hanover) أن بصمات المنظمات الكلاسيكية الهرمية تتمثل في الإدارة، التنظيم والرقابة، أما في المنظمات المتعلمة؛ فإنها تقوم على الاعتقادات الجديدة وهي: الرؤية، القيم والنماذج الذهنية، فالمنظمات الأكثر تطوراً هي التي تعمل على إيجاد الوسائل لجميع أفرادها من أجل تطوير النماذج الذهنية التي تتناسب مع الوضع الراهن للمنظمة.
- إن التحكم في إستراتيجية النماذج الذهنية يكون بشكل أسهل إذا ما تمت مراعاة القواعد التالية:
  - تطوير وتوسيع طريقة تفكير الفرد بصفة مستمرة وكذا تشارك وجهات النظر مع باقي الأفراد وتحليلها بصفة دقيقة؛
  - تفسير الظواهر انطلاقاً من أسبابها وركائزها؛
  - العمل على إيجاد المعوقات والتغلب عليها؛
  - التمييز بين النظريات التي تتبناها المنظمة (التي تعتمد عليها) والنظريات المستخدمة (التي تعمل بها في الواقع)، والسؤال المطروح هنا هو هل حقيقة أن المنظمة مرتبطة بقيم النظريات التي تتبناها؟ إذا كان الجواب بـ "لا" فهذا معناه أن الانحراف لا يكمن بين الواقع ورؤية المنظمة، ولكن بين الواقع والآراء التي يتم التأكيد عليها (Senge, 1990, p. 185-187).
- 3- أهمية النماذج الذهنية في بناء المنظمات المتعلمة: يعتبر Senge أن النماذج الذهنية هي المسؤولة عن بناء المنظمات التي يكون فيها أعضاؤها يعملون على توسيعها وتعزيز قدراتهم على رسم مستقبلهم، كما أن النماذج الذهنية تكون في الغالب مبنية على معتقدات وعادات وثقافة وقيم الأفراد، فهي نادراً ما يتم البحث فيها، ومع ذلك فمن الممكن الوصول إلى النظام الذي من خلاله تتم معالجة وتنظيم هذه النماذج بصورة منتظمة، حيث من المفيد للغاية القيام بذلك، فمثلاً بعض الأعمال حول التفكير الجانبي تهدف إلى تحديد أوجه القصور في النماذج الذهنية الحالية في المنظمات والبحث عن بدائل لهذه النماذج (Baines, 1997, p. 204-205).

يمكن أن تصبح النماذج الذهنية المشتركة والمتبادلة أكثر أهمية في المنظمات التي تتميز بدرجة عالية من المرونة التنظيمية عندما تكون القواعد الرسمية للعمل محدودة، فالمنظمات التي تركز على التعلم يمكن لها وضع ثقها في الأفراد من أجل إثبات أنه لديهم الحق في التفاهم حول طريقة تنفيذ مهامهم (Ortenblad, 2004, p. 138)، فالنماذج الذهنية تمنح للأفراد إمكانية عرض وتقديم طرق تفكيرهم الخاصة بطريقة فعالة مما يجعلها مفتوحة على تأثيرات الآخرين، ومن جهة أخرى فإنها تشجع التعلم الجماعي من خلال التفكير الجماعي لحل القضايا المعقدة (Yeo, 2007, p. 526).

#### الفرع الرابع: إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة:

1- مفهوم الرؤية المشتركة: يقصد بالرؤية المشتركة بناء مفهوم للاندماج داخل المجموعات من أجل تطوير التصورات المشتركة للممارسات المستقبلية، هذا ما يؤدي إلى البحث عن خلق المبادئ التوجيهية التي تؤدي إلى بلوغ الهدف، وهو ما يستلزم ضرورة انسجام الأهداف انطلاقاً من مفهومها البسيط وكذلك الالتزام الذي ينشأ من الرؤية التي بنيت بطريقة تشاركية والتي ينبغي اعتمادها (Peter, 1996, p. 6)، فالرؤية المشتركة هي الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها، كما أنها ليست عبارة عن فكرة فقط، وإنما يجب أن تكون مقنعة بما فيه الكفاية للحصول على دعمها من جميع أفراد المنظمة (Konidari et Abernot, 2006, p. 19). كما أن الأعضاء الذين لديهم نظرة مشتركة هم الذين يمتلكون صورة ذهنية على ما يجب خلقه أو تحقيقه، فهذه الرؤية المشتركة تعمل على توفير اتجاه مشترك ونقطة التقاء من أجل تقريب وجهات نظر جميع أعضاء المنظمة، وأيضاً فإن الرؤية المشتركة تسعى لبناء شعور للالتزام نحو المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل حيث تعمل على إيجاد وخلق المبادئ الأساسية والممارسات التي من خلالها تصل المنظمة لتحقيق أهدافها (Hitt, 1995, p. 21-23).

2- منهجية بناء وتطوير الرؤية المشتركة داخل المنظمة: بناء وتطوير رؤية مشتركة يعتمد على تكوين وتحسين صورة مشتركة للمستقبل من أجل تطبيقها، وفي ظل وجود رؤية حقيقية؛ فإن الأفراد يكونون محفزين لأداء مهامهم ليس فقط لأنه يجب عليهم ذلك، ولكن لأنهم يرغبون في ذلك، فالمنظمات لا يمكن أن تقاد بواسطة التغيير ولكن بوجود رؤية قوية يمكن أن توصل الأفراد إلى الأهداف المراد تحقيقها (Renta et Pak Tee, 2006, p. 142)، وقد اقترح Senge عدة خطوات عملية لضمان نجاح المنظمة في بناء إستراتيجية الرؤية المشتركة، وتمثلت هذه الخطوات فيما يلي:

أ- تشجيع الرؤى الشخصية: الرؤية المشتركة هي في الأصل مجموع الرؤى الشخصية، فالمنظمات التي ترغب في خلق الرؤية المشتركة لا تنقطع عن تشجيع أعضائها على اعتماد رؤية شخصية، كذلك فإن الرؤية

المشتركة ليست مفروضة على أعضاء المنظمة، وإنما القيادة الفعالة هي التي تعمل على تشجيع التحول التلقائي للرؤى الشخصية نحو رؤية مشتركة.

ب- التحول من الرؤية الشخصية إلى الرؤية المشتركة: في منظمة تعتمد على الرؤية المشتركة فإن جميع الأفراد لديهم نظرة تجاه هذه المنظمة ولديهم حس المسؤولية تجاهها، وفي الواقع؛ فإن العمل على بناء الرؤية المشتركة يعتبر مهمة يومية ويدخل ضمن وظائف المسيرين، فهذه المهمة لا تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة في وقت محدد، ولكنها يجب أن تكون على المدى الطويل وهذا يعني أنه على المسيرين ضرورة الأخذ بالرؤى الشخصية للأعضاء، وبطبيعة الحال فإن للمسير نظرتة الشخصية، ولكن يجب عليه أن يتشاركها مع أعضاء منظمته وهذا ليس معناه أن يقوم بفرض هذه الرؤية عليهم، ولكن بتشجيعهم من أجل تشاركها، كذلك فإن رؤية الفريق في تطور مستمر فكل فرد داخل الفريق يتشارك كليا وبصفة دقيقة رؤيته مع الفريق .

ج- التوافق، الالتزام والمتابعة: هناك عدة مناهج ممكنة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة داخل المنظمة:

- التوافق: أي القيام بكل ما هو ضروري عن طريق العمل بهذه القواعد من أجل تحقيق الرؤية؛
- الالتزام والمشاركة: بمعنى الرغبة في تحقيق هذه الرؤية من خلال تغيير أو خلق الهياكل أو القواعد التي تعتبر ضرورية من أجل تحقيقها؛

• التعاون الحقيقي: النظر إلى الآثار الايجابية لهذه الرؤية وتنفيذ المهام بصفة جيدة.

د- ترسيخ الرؤية في إدارة المنظمة: هناك عاملان مهمان يدخلان في توجيه المنظمات: أسباب وجود المنظمة (ميولاتها) وقيمها المعتمدة، ويؤكد Senge أن حقيقة الرؤية المشتركة يجب أن تكون إيجابية وليست سلبية؛ لأن النظرة السلبية غالبا ما تتضمن نقاط ضعف المنظمة، فالمنظمة الذكيّة تستخدم الضغط الخلاق من أجل مواكبة التطور اليومي واعتماد رؤية مشتركة فعالة (Senge, 1990, p. 196- 211).

3- أهمية الرؤية المشتركة في بناء المنظمات المتعلمة: لقد أصبحت رؤية المنظمة أكثر من مهمة نظرا لاعتماد المنظمة عليها إذا ما أرادت أن تتماشى مع تحديات العصر، فالرؤية المشتركة داخل أي منظمة يجب أن تتشكّل انطلاقا من الرؤى الفردية لأعضائها، هذا ما يعني أن المسير لا يعمل على خلق رؤية الفريق ولكن يجب أن تكون هذه الرؤية منشأة من خلال تفاعل أعضاء المنظمة (Baines, 1997, p. 2005)، ويركز Senge كثيرا على ضرورة وجود رؤية مشتركة داخل جميع أقسام المنظمة، حيث أنه حسب Senge المستحيل بناء منظمة متعلمة بدون وجود رؤية مشتركة وبدون رغبة حقيقية لبلوغ الأهداف المسطرة، وكذلك فإن الرؤية المشتركة تعمل على وجود التركيز والوسائل المشجعة على التعلم داخل المنظمات.

وفي دراسة قام بها كل من O'Brien و Bennett في 1994 حيث قاما بدراسة 25 منظمة تركز على التعلم، فقد وجد أن المبدأ الأول هو الحاجة إلى وجود الرؤية المشتركة التي من خلالها يمكن للأفراد أن يحددوا حاجاتهم المستقبلية للتعلم (Cahill, 1995, p. 47-48)، فإعداد رؤية مشتركة وتطويرها يجب أن يؤخذ كإجراء ضروري وليس كحدث بسيط، كذلك فإن بناء رؤية مشتركة ما بين المسيرين والأعضاء يعتبر جانبا مهما للتعلم الذي يساعد على تعزيز الإجراءات والنشاطات الجماعي (Alavi et McCormick, 2004, p. 410)، فالرؤية المشتركة هي التي تشكّل الدافع الأساسي لتعلم الأفراد، وبدون قيادة ورؤية فردية مشتركة وتعلم جماعي لا يمكن أبدا خلق منظمة متعلمة (Thomas et Allen, 2006, p. 129-131).

إن الرؤية المشتركة مرتبطة بشكل إيجابي مع جميع أشكال الرضا الوظيفي مما يوضح أنه قد تكون الإستراتيجية الأكثر أهمية وضرورة لبناء المنظمات المتعلمة، وبمعنى آخر؛ فإن الرؤية المشتركة تظهر لدى العاملين في مجال المعرفة من خلال رفع الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ضرورة استمرارهم ودعمهم للمنظمة، كذلك فإن الرؤية المشتركة تعمل على تحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة وإنشاء صداقات جديدة، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل ملائمة، فالأفراد يعملون على تقاسم رؤيتهم داخل المنظمة من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية من خلال تحقيق هذه الرؤية، ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وأيضا فإن اعتماد رؤية مشتركة يمنح قدرا كبيرا من السلطة للعمال والحرية في تحديد طريقة تنفيذ المهام وإمكانية تطوير قدراتهم الخاصة، كما أن المسيرين دائما ما لديهم أفكار جديدة يرغبون في القيام بها، ومن خلال الرؤية المشتركة؛ فإن المنظمة بكاملها تسعى لتجسيد هذه الأفكار، ومن هذا المنطلق فإن منشئي المعرفة داخل المنظمات يعتبرون أنفسهم حلقة مهمة في هذه العمليات، لذلك يسعون جاهدين لتحسين أنفسهم وفعالية مساهماتهم (Lee-Kelley et al, 2007, p. 212-213).

#### الفرع الخامس: إستراتيجية دعم فرق التعلم:

1- مفهوم فرق التعلم: يعرف Landry الفريق على أنه: "نظام اجتماعي يمكن أن يتكون من 3 إلى 20 شخصا والذين يجتمعون ويعملون على تحقيق أهداف مشتركة"، فهناك إذن عاملان أساسيان لتكوين أي فريق: متابعة الأهداف المشتركة وكذا التفاعلات ما بين الأعضاء (Fernagu oudet, 2006, p. 185)، ومن الصعب تحديد مفهوم فرق التعلم بدقة، ولكن بالتأكيد فهو يتعلق بمقاربة منهجية تهدف إلى حل المشاكل التي تواجه المنظمات وتسوية النزاعات وتغيير سلوكيات الأفراد عبر الوقت، ومن دون شك تعمل على تحسين الأداء والإنتاجية، ويصف Senge فرق التعلم ب: "عملية مواءمة تطوير قدرات الفريق من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها حقيقة، فهي عملية تعتمد على إستراتيجية تطوير الرؤية الشخصية وكذلك على إستراتيجية التحكم الشخصي، فالفرق الموهوبة والتمكّنة تتكون من أفراد موهوبين، ومن أجل ضمان فرق

التعلم فالأعضاء يجب أن يشكلوا فريقا حقيقيا وذلك بوجود أهداف واضحة ومشتركة، الثقة المتبادلة، الكفاءات والآليات المساعدة والمناسبة لأداء المهام (Baines, 1997, p. 205).

وتعرف فرق التعلم بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة ووضعيات التفكير الجماعي إلى طريقة يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، وإبراز أن قدرات مجموع الأفراد أكبر من قدرات الأفراد منفصلين (Peter, 1996, p. 6)، كما تعرف فرق التعلم على أنها مجموع الوسائل العملية من أجل إدماج أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم وتوفير التنسيق والقدرة على توجيه وتحقيق أهدافهم المشتركة (Chang et Lee, 2007, p. 165).

3- منهجية تطوير إستراتيجية تشجيع فرق التعلم: التعلم الجماعي لا يعني سوى الإجراء الذي يخلق وحدة النشاط ويعمل على تطوير قدرات أي فريق على تحقيق النتائج المرغوب فيها من طرف كل عضو، حيث يركز على إستراتيجية الرؤية المشتركة ويمر بإستراتيجية التحكم الشخصي، وإذا نجح أي فريق في التعلم جماعيا فإن تجارب هذا الفريق يكون لها حظ أوفر في تعميمها بسرعة داخل جميع المنظمة، ومن أجل هذا؛ يجب على الفريق الاستفادة كليا من القدرات الذهنية لكل أعضائه، وأيضا أن تكون الطاقات متوافقة وأن يعمل أفراد الفريق على التأثير على باقي الفرق، ومن أجل دعم هذه الإستراتيجية وتطويرها؛ اقترح Senge إجراءات عملية لضمان نجاح فرق التعلم داخل المنظمة وهي على النحو التالي:

أ- تشجيع الحوار والمناقشة: تستلزم إستراتيجية فرق التعلم ضرورة إتقان الحوار والمناقشة، فالحوار هو تبادل حر ومفتوح على المواضيع المعقدة التي تفرض ضرورة الإصغاء الجيد ووضع الفرد لأفكاره جانبا، وبالنسبة للمناقشة فإنه هناك مجموعة من الآراء يتم تقديمها من طرف الأفراد والمدافعة عنها ويتم البحث على تلك الآراء التي تقدم حولا وتؤدي إلى قرارات فعالة، وعن طريق الحوار يصل الفريق إلى مستوى من الفهم لا يمكن للفرد أن يصله وحده، وحسب David Bohm هناك ثلاثة شروط أساسية من أجل ضمان تطبيق الحوار وهي:

- احتفاظ الفرد بمسلماته: عدم استعمال الفرد لمعتقداته مسبقا ولكن تحضيرها من أجل استخدامها في حالة استلزم ذلك؛
- اعتبار باقي الأعضاء كحلفاء: الحوار لا يكون فعالا إلا إذا اعتبر المشاركون أنفسهم كحلفاء من أجل البحث عن حلول واضحة، كما يجب الإشارة إلى أن التسلسل الهرمي في السلطة يكون متعارضا مع تطبيق الحوار في المنظمة؛
- وجود منشط ينظم الحوار: يعمل على مساعدة المشاركين على البقاء في محتوى الحوار ونتائجه، والعمل على الرفع من قيمة الحوار من خلال المساهمة الفعالة للمنشط في تحسين تعلم الفرق.

وكخلاصة لما ذكر سابقا؛ فإنه إذا كان هناك مشكل أساسي ويجب معالجته، فإن الحوار هو الوسيلة الأفضل لحل هذا المشكل، وفي حالة قرار لابد من اتخاذه في نهاية أي اجتماع فإن المناقشة هي الحل الأمثل، فيجب إذن الموازنة ما بين الحوار والمناقشة.

ب- حسن التعامل مع مقاومة الأفراد: تعلم الفرق يكون كذلك أكثر فعالية إذا ما تم تسيير النزاعات والتحكم فيها أثناء الحوار والمناقشة، وذلك من خلال التحكم فيما يسميها C.Argyris بـ "ردود الأفعال للمقاومة الفردية" وهي سلوكيات مرتبطة بالفرد والتي تحميه من التهديدات أو الأمور التي تبدو غامضة، ولكن هي التي نفسها تعيق الفرد في تعلمه، حيث يعتبر الفرد أن هذه السلوكيات ليست سوى ردة فعل من أجل الحماية وليست لها الهدف من أجل المحافظة على أفكاره أو علاقاته مع باقي الأعضاء، ولكن من أجل تجنب مساءلته حول صحة طريقة تفكيره. فالمنظمة التي يوجد فيها هذا النوع من المقاومة؛ فإن هذه الأخيرة (المقاومة) تؤدي إلى ضياع الطاقة والتي من الممكن استعمالها من أجل تحقيق أهداف معينة، فهي تشكل حواجز تعيق نجاح فرق التعلم، وفي المقابل؛ فإنه يمكن تحويل ردود الأفعال الناجمة عن المقاومة إلى طاقة قابلة للاستعمال، فهذه الطاقة قادرة على بناء مهارات جماعية يمكن استعمالها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ج- تشجيع الممارسة: مثل جميع الاستراتيجيات، فإن فرق التعلم تحتاج إلى ممارسة من أجل نجاحها وضمان تعلم جماعي، وقد وصف الباحث D.Schön في كتابه "The reflective Practitioner" التعلم الجماعي "كتجربة واقعة في عالم افتراضي ينظر إليه كمكان يتم قبوله بكل حرية من أجل التجريب وكذلك تقديم صورة عن التعلم الحقيقي للمنظمة"، فممارسة الحوار تسمح ببروز مهارات تكون المنظمة بحاجة ماسة إليها، ومن القواعد الأساسية التي يجب احترامها لضمان نجاح الحوار:

- ✓ يجب حضور جميع أعضاء الفريق؛
- ✓ يجب أن يتم تفسير القواعد الأساسية للحوار؛
- ✓ يجب أن تكون هذه القواعد مطبقة فعليا وبصورة جيدة؛
- ✓ يجب أن تكون لدى الأفراد القدرة على إثارة الانشغالات الأكثر حساسية والأكثر تعقيدا والأكثر أهمية من أجل التعلم الجماعي (Senge, 1990, p. 218-245).

3- أهمية فرق التعلم في بناء المنظمات المتعلمة: تعتبر فرق التعلم ضرورية من أجل ضمان التعلم التنظيمي، فهذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بتدعيم تحويل التعلم الفردي إلى معارف تنظيمية يمكن للأفراد مشاركتها فيما بينهم، فالتعلم التنظيمي يترجم داخل المنظمة من خلال الإجراءات والأنظمة والقواعد التي تشكل المنظمة، كما أن التعلم التنظيمي يتم لما يكون هناك تبادل فعال بين الفاعلين في المنظمة (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 462)، وعن طريق تعلم الفرق يمكن للأعضاء اكتساب معارف

جديدة لتكون هذه الفرق قادرة على إحداث تغييرات داخل المنظمة، فلما يتعلم أفراد الفريق كيفية الإبداع جماعيا فإنهم يكونون قادرين على تحقيق نتائج جد إيجابية (Retna et Pak Tee, 2006, p. 142).

كما أن الحاجة إلى فرق التعلم تظهر جليا من خلال نظرة العمال للفريق من خلال ما يلي:

- ✓ يجب على الأفراد أن يتعلموا كيف يتعاونون فيما بينهم؛
- ✓ الأهداف والنتائج المرجوة ينبغي تحقيقها؛
- ✓ لا يجب أن تكون العمليات معقدة أكثر من اللازم؛
- ✓ يجب أيضا أن يتم دعم أعضاء الفريق والاعتراف بمجهوداتهم؛
- ✓ أهم شيء يجب ألا يشعر الأعضاء أنهم مستبعدون؛
- ✓ يجب التأكيد على أهمية العمل داخل الفريق (Yeo, 2007, p. 548).

الفرع السادس: الممارسات العملية للاستراتيجيات الخمس لبناء المنظمات المتعلمة:

إن الإبداع داخل المنظمات لا يمكن أن يقتصر على مناقشة الأفكار، بل ينبغي تكوين نماذج أساسية تعتمد عليها المنظمات، لذلك فإن الاستراتيجيات الخمس التي قدمها الباحث P.Senge في كتابه حول المنظمات المتعلمة لن تكون لها أهمية إلا إذا كانت المرجع الأساسي لحل المشاكل التي تواجه المنظمات الذكيّة وذلك من خلال:

1- انفتاح المنظمة: بمعنى كيفية التغلب على العوامل المتحكمة والتي غالبا هي التي تهيمن على المنظمات الكلاسيكية، ويكون ذلك عن طريق:

❖ العمل على بناء رؤية مشتركة: لأنه من دونها فإن المنظمة لن تستطيع أن تحفز الأفراد على التغلب على مصالحتهم الشخصية، فالرؤية المشتركة هي منهج جديد ضد أنانية الأفراد والتي من شأنها أن تحدث تغييرات مهمة داخل المنظمة.

❖ انفتاح المنظمة حول نفسها وحول المحيط: بالنسبة للانفتاح حول نفسها بمعنى مراقبة ومتابعة كل أفكار أفرادها داخل المنظمة، أما بالنسبة للانفتاح حول المحيط فيتعلق الأمر بمقدرة المنظمة على التعبير عن أفكارها بشكل علني.

❖ الانفتاح حول المشاكل المعقدة: حيث أن التفكير النظامي يعني أنه لا يوجد حل وحيد للمشاكل التي تواجه المنظمة، فلما يتم تشارك حل المشاكل من قبل الأفراد يكون هناك نوع من التحرر وهو ما يسمح بتعزيز فرص الإبداع والتعلم داخل المنظمة.

2- القدرة على التحكم في ميدان العمل: بمعنى العمل على تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وفي نفس الوقت المحافظة على الرقابة والتنسيق، ويكون ذلك من خلال:

❖ كيفية نجاح المنظمة في تحقيق الرقابة دون فرضها: حيث أن المنظمات المتعلمة تتسم باللامركزية إلى أبعد الحدود وذلك بفعل التغيرات السريعة التي تشهدها، ومن شروط تحقيق هذه الرقابة دون فرضها فإنه ينبغي على المسيرين المشاركة مع باقي أعضاء المنظمة وكذلك من خلال فرض نظام رقابة داخلي، والعمل على التنسيق ما بين الفرق فيما بينها وكذلك مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

❖ المهام الجديدة للمسير: إنشاء منظمات لامركزية يرافقه تغيير في مهام المسيرين من خلال البحث عن الإبداع والابتكار، العمل على توفير الظروف التي تسهل نشاط التعلم داخل المنظمة، كما أن المسيرين وحدهم هم القادرين على تصميم نظام للتعلم وتحقيقه داخل المنظمة، كما أنه لا توجد لامركزية فعالة دون حافز لتحمل المخاطر، لدى يجب على المسيرين التغاضي عن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد أثناء أداء مهامهم.

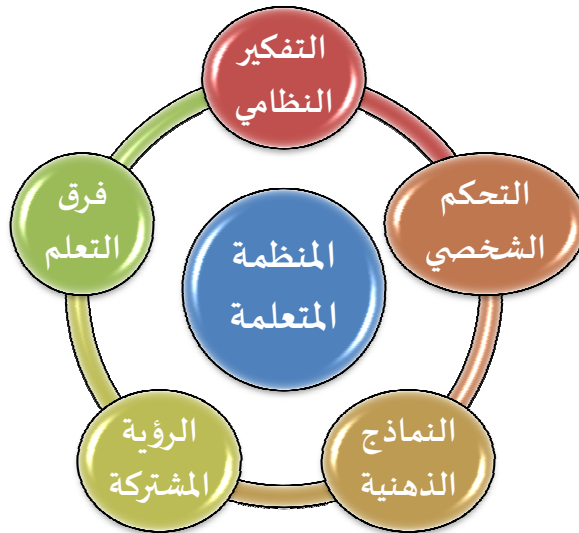
3- الموازنة بين الحياة الشخصية والمهنية: كيف يمكن للفرد أن يقوم بالتعلم أثناء حياته الشخصية وفي الحياة المهنية؟ ففي المنظمات المتعلمة؛ فإن هذا الصراع أصبح هاجسا بالنسبة لها، حيث من المستحيل تشجيع ممارسة التحكم الشخصي دون تطبيقه على جميع جوانب حياة الفرد، كذلك فإن الرؤية المشتركة لا يمكن فصلها عن الرؤية الشخصية للأفراد، وفي الأخير؛ فإن المنظمة يجب أن تتغلى عن التفكير بصفة نظامية إذا ما لاحظت وجود اختلالات ما بين الحياة الشخصية و المهنية للفرد، ومن أجل تجنب هذا الصراع يجب إتباع الخطوات التالية:

- تقرير الفرد ما هو مهم بالنسبة له حقيقة؛

- الاعتماد على الاختيارات التي ينتهجها الفرد والتعبير صراحة عن أفكاره؛

- عدم فرض الموافقة على اتخاذ إجراءات غير مرغوب فيها (Senge,1990, p. 248- 287).

وكخلاصة لما سبق؛ فإن بناء أي منظمة متعلمة لا يكون إلا من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات التي قدمها Senge والتي تعتبر بمثابة الدعامات التي تقوم عليها أي منظمة متعلمة والتي تستلزم ضرورة وجودها بصفة متكاملة، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل رقم 1-2: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على كتاب "The Fifth Discipline"

المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحسين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي:

الفرع الأول: عموميات حول إدارة المعرفة:

1- مفهوم إدارة المعرفة: يعتبر P. Drucker أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وقد بدأت نماذج إدارة المعرفة في التبلور ابتداءً من سنوات الثمانينيات من خلال أعمال الباحثين Drucker و Karl-Erik Sveiby في نهاية الثمانينيات، وكذلك أعمال Nonaka و Tacheuchi منذ 1990 (Dubois et Wilkerson, 2008, p. 14-15)، ويُعتبر مصطلح إدارة المعرفة حديثاً خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات أو نظم المعلومات الشائع نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام بهذا المفهوم؛ إلا أنه لا زال هناك جدل قائم حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنه مفهوم يركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، بينما يرى فريق ثالث أنها آخر ما توصل إليه منتجي تقنية المعلومات بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأي مدى يمكن أن تساعدهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي (عليان، 2008، ص. 123)، وفيما يلي أهم التعاريف المقترحة لهذا المفهوم:

✓ يعتبر (Hamilton, 1998) أن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات إنشاء، اكتساب، نقل واستعمال المعارف من أجل تحسين مردودية المنظمة وهي تشمل نوعين من النشاطات:

- النشاطات التي من خلالها يتم توثيق المعارف الفردية (الصريحة) ونشرها داخل المنظمة؛
- النشاطات التي تسهل تبادل المعارف الضمنية بين أعضاء المنظمة (Alavi et Leidner, 1999, p. 111).

✓ ويعرفها (Davenport, 1998) بأنها مجموع عمليات خلق، تشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية أكثر قرباً من عملائها (Jacob et Pariat, 2000, p. 24).

✓ ويرى (Sveiby, 2001) أن إدارة المعرفة تعبر عن فن خلق القيمة عن طريق الأصول غير الملموسة للمنظمة (Wild et Griggs, 2008, p. 492)؛

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخراج مجموعة من الخصائص المهمة المرتبطة بإدارة المعرفة، فهي عبارة عن إستراتيجية أو ممارسة تهدف إلى :

- تنظيم المعارف الضمنية والصريحة من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة؛
  - ربط التوجهات الإستراتيجية للمنظمة بحاجاتها إلى الإبداع وتحسين قدراتها التنافسية؛
  - تدعيم الهياكل القاعدية التنظيمية والتكنولوجية للمنظمة؛
  - تنظيم المعارف من خلال عمليات خاصة بها والمتمثلة في: تحديد، ترميز، نشر، تبادل وخلق المعارف؛
  - أين يكون المحيط البشري هو المكان الأول للتفاعل وإنشاء المعارف (Dubois et Wilkerson, 2008, p. 11).
- 2- عمليات إدارة المعرفة:

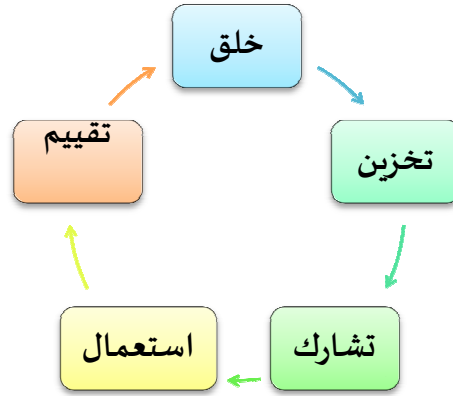
يعتبر الباحثون أن عمليات إدارة المعرفة تمثل أساس هذه الاستراتيجية، لذلك فقد اختلفت توجهاتهم في تحديد أهم العمليات المكوّنة لإدارة المعرفة (Byounggu, 2002, p. 18)، والجدول التالي يسلط الضوء على أهم عمليات إدارة المعرفة المقدمة من طرف الباحثين:

الجدول رقم 1-3: عمليات إدارة المعرفة

الباحث	عمليات إدارة المعرفة
Anderson & APQC (1996)	خلق، تجسيد، تشارك، تحديد، جمع، تكييف وتنظيم المعارف
Arthur D. Little (1998)	اكتساب وخلق، حفظ، توزيع واستعمال المعارف
Demarest (1997)	بناء، إدماج، توفير واستعمال المعارف
Ernst & Young (1998)	تخطيط، اكتساب، تطبيق وتقييم المعارف
KPMG (1998)	خلق، تطبيق، استعمال، تشارك، توزيع، حفظ المعارف، التعلم
Lee & Kim (2001a)	تراكم (خلق واكتساب)، إدماج وإعادة تصميم المعارف
Leonard-Barton (1995)	أنظمة حل المشاكل، إنشاء وإدماج، تجريب وتخريج المعارف
Nevis et al (1995)	إنشاء، توزيع واستعمال المعارف
Nonaka & Takeuchi (1995)	تشارك المعارف الضمنية
Gold et al, (2001)	إنشاء، تحويل، تطبيق وحماية المعارف

المصدر: (Byounggu, 2002, p. 19)

وما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه؛ أنه ليس هناك إجماع بين الباحثين على عمليات محددة لإدارة المعرفة، لكن أغلب الدراسات اتفقت فيما بينها على خمس عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي: خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعارف وفقاً للشكل الموالي:



الشكل رقم 2-3: عمليات إدارة المعرفة

المصدر: (Lachachi et al, 2013, p. 197)

**1.1.1. خلق المعرفة:** تعرف عملية خلق المعرفة بأنها "عملية تطوير معارف جديدة" حيث تعتبر أنشطة خلق واكتساب المعرفة من الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين مستوى المعارف الموجودة، ويدخل في إطار ذلك المشاركة في الملتقيات والتظاهرات وكذلك الحصول عليها من طرف الموردين والزبائن. وتعتبر عملية خلق المعارف عملية ديناميكية لأنها تنشأ من خلال التفاعل الاجتماعي ما بين الفرد والمنظمة. وكما سبق الذكر؛ فإن هناك نوعين من المعارف: المعارف الضمنية والمعارف الصريحة، فالمعارف الصريحة تكون معتمدة في الإطار الرسمي والتنظيمي للمنظمة، وتكون مشتركة في شكل بيانات ويمكن معالجتها ونقلها وتخزينها بسهولة، وبالمقابل فإن المعارف الضمنية تكون شخصية للغاية ومن الصعب إعطائها الطابع الرسمي، حيث أن المعارف الضمنية تكون متجذرة في نماذج عمل الأفراد وتصرفاتهم والروتينات الخاصة بهم. وقد قدم الباحثان اليابانيان Ikujiro NONAKA و Hirotaka TAKEUCHI نموذج SECI الذي يوضح آليات خلق المعارف الجديدة من خلال تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، فالمنظمة تنشئ معارفها من خلال التفاعل ما بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة، ويسمى هذا التفاعل عملية نقل المعارف، ومن خلال عملية تحويل المعارف فإن المنظمة تحسن نوعية معارفها، ويحتوي النموذج على أربع عمليات وهي:

- المشاركة (Socialisation): من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية؛
- التخريج (Externalisation): من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة؛
- التركيب (Combinaison): من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة؛
- الإدخال (Internalisation): من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

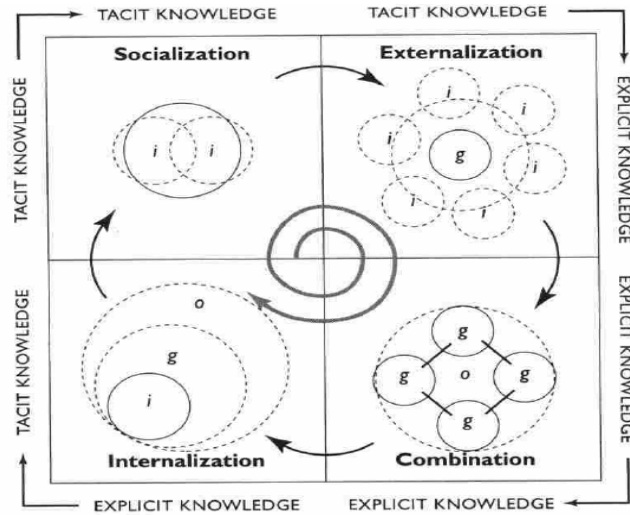
**1.1.1- المشاركة (Socialisation):** المشاركة هي عملية نقل المعارف الضمنية الجديدة من خلال الخبرات المشتركة، وبما أن المعارف الضمنية من الصعب إعطائها طابعا رسميا (وفي الغالب هي محددة بالزمان والمكان)؛ فإنه لا يمكن الحصول على المعارف الضمنية إلا من خلال تشارك التجارب مثل قضاء الأفراد لوقتهم مع بعضهم البعض والعمل في نفس المحيط، كما يمكن إنشاء المعارف الضمنية من خلال الاجتماعات غير الرسمية خارج ميدان العمل حيث يمكن أن تنشأ عن طريق بناء النماذج الذهنية المشتركة والثقة المتبادلة، كما تتم خارج حدود المنظمة، فغالبا ما يتم الاستفادة من المعارف الضمنية الخاصة بالزبائن والموردين من خلال التفاعل معهم والاستفادة من تجاربهم (Nonaka et al, 2000, p. 9)، كذلك فإن الروتينات تشكّل جزءا من المعارف الضمنية لأنها تتطور من خلال التفاعل ما بين الأفراد بمرور الوقت (Nonaka, Toyama, 2003, p. 5).

**2.1.1- التخرج (Externalisation):** هي عملية صياغة المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، فالمعارف الضمنية يمكن إظهارها بحيث يمكن استعمالها من قبل باقي الأعضاء لتصبح قاعدة للمعارف الجديدة مثل الصور والوثائق، وخلال عملية التخرج فإن الأفراد يحاولون ترشيد محيط عملهم، ومن هنا؛ فإن الحوار يعتبر وسيلة فعالة من أجل التعبير عن المعارف الضمنية وتشاركتها مع الآخرين بوضوح، ولجعل المعارف الضمنية المتراكمة صريحة فإنه يجب الاعتماد على حث الأفراد على إظهارها (Nonaka, Toyama, 2003, p. 5)، ومثال عن هذه العملية؛ هو حلقات الجودة التي تسمح للموظفين بإدخال تحسينات جديدة في عملية الإنتاج عن طريق التعبير عن معارفهم الضمنية المتراكمة من خلال معرفتهم الجيدة بالمنتج المراد تطويره (Nonaka et al, 2000, p. 9).

**3.1.1- التركيب (Combinaison):** المعارف الصريحة يتم جمعها إما من داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم يتم تغييرها، معالجتها وتطويرها وجعلها أكثر منهجية ووضوحا، ثم يتم نشر المعارف الصريحة الجديدة من قبل أعضاء المنظمة. إن الاستعمال الفعال والخلاق للوسائل التكنولوجية للاتصال وقواعد البيانات الواسعة من شأنه تسهيل نماذج تحويل المعارف، فنموذج التركيب في عملية نقل المعارف يسمح خصوصا بتشارك المفاهيم القاعدية للمنظمة.

**4.1.1- الإدخال (Internalisation):** المعارف الصريحة الجديدة التي تم إنشاؤها وتعميمها على مستوى المنظمة يتم تحويلها بعد ذلك إلى معارف ضمنية عن طريق الأفراد من خلال عملية الإدخال، هذه المرحلة يمكن اعتبارها عملية للتطبيق العملي؛ حيث يتم تطبيق المعارف واستعمالها في الوضعيات العملية وتصبح قاعدة لإنشاء روتينات جديدة (Nonaka, Toyama, 2003, p. 5).

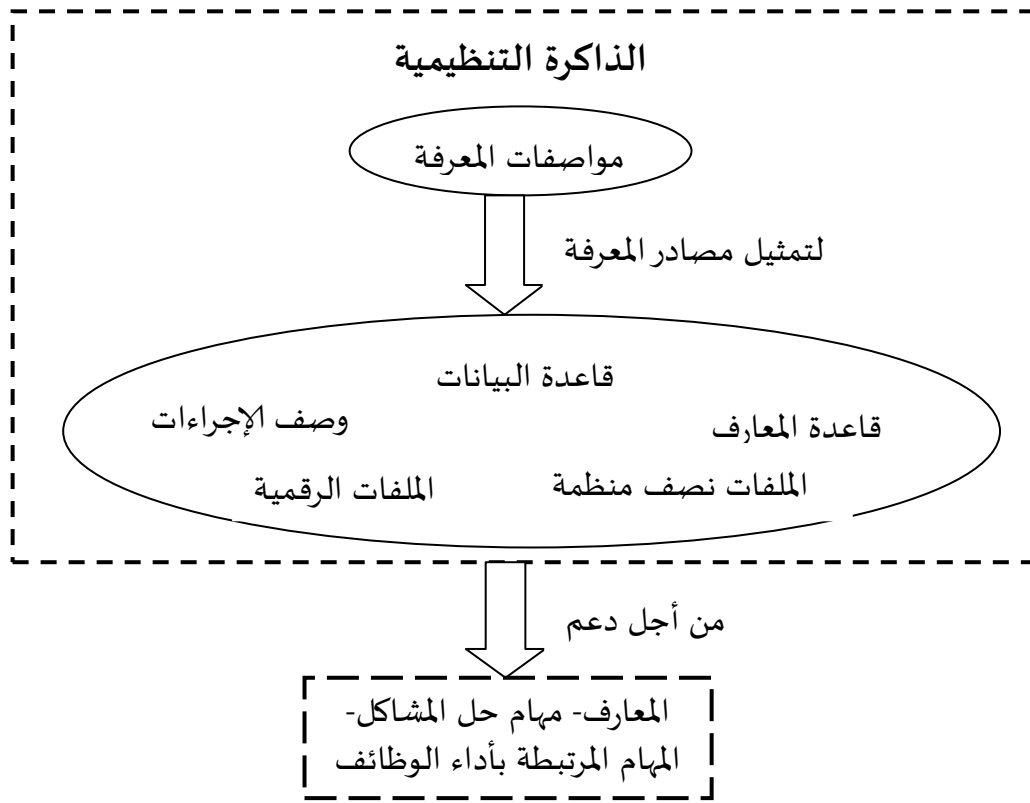
الشكل التالي يوضح نموذج SECI الذي قدمه Nonaka حول عملية خلق وتحويل المعارف التنظيمية في المنظمة:



الشكل رقم 3-3: نموذج SECI لخلق المعارف

المصدر: (Nonaka et Konno, 1985, p. 43)

2.1- تخزين المعرفة: بعد خلق واكتساب المعرفة، يجب أن توجه المنظمة اهتمامها نحو تخزين المعرفة وذلك بوضع الآليات اللازمة والتي تضمن تعظيم قيمة المعارف المكتسبة، وفي هذا الصدد؛ فإن الذاكرة التنظيمية تعتبر أحسن نموذج لتخزين المعارف (Alegre et al, 2011, p. 455)، حيث يمكن تعريفها وفقاً لStein و Zwass (1995) بأنها مجموع الوسائل التي من خلالها يمكن تطبيق المعارف السابقة في الأنشطة والممارسات الحالية، حيث يمكن اعتبارها على أنها تنظيم مستمر للمعارف الصريحة في المنظمة من أجل تسهيل الوصول إليها وإعادة استعمالها من طرف أفراد المنظمة (Abel, 2008, p. 19). وفي إطار المنظمة المتعلمة؛ يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية على أنها مصدر للمعلومات والإطار والذي يتم على مستواه إنشاء هذه المصادر، كما أن المعارف الإجرائية تتكون في الذاكرة الشخصية للموظفين (معارفهم وخبراتهم) وهو ما يدفعهم إلى تحويل هذه المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، وبالتالي إمكانية الاستفادة منها من قبل جميع الموظفين وهو ما يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 3-4: بناء الذاكرة التنظيمية في إطار المنظمة المتعلمة

المصدر: (De Vasconcelos, 2001, p. 40)

3.1- تشارك المعارف: تعرف عملية تشارك المعارف بأنها "عملية تبادل المعارف بين الأفراد داخل المنظمة، أي أنه نشاط تفاعلي مزدوج" (Rossion, 2008, p. 50). ومن هنا؛ فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على خلق ثقافة ملائمة تسمح بتفعيل مستوى تشارك المعارف داخلها. وفي هذا الصدد؛ فإن مجتمعات الممارسة تعتبر من أنجع الأساليب المعتمدة في تشارك المعارف داخل فرق العمل (Chen et Chen, 2006, p. 27)، وفيما يلي بعض المفاهيم حول مجتمعات الممارسة:

1.3.1- مفهوم مجتمعات الممارسة: في ظل التركيز الواسع من طرف الباحثين في علوم التسيير حول أهمية إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في الرفع من مستوى أداء الأفراد والذي ينعكس على أداء المنظمات، فقد تم تقديم هيكل تنظيمي جديد تم تطويره من طرف الباحثين داخل المنظمات وهو ما يعرف بـ "مجتمعات الممارسة" (*Les communautés de pratique*)، وسمحت مختلف الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم مجتمعات الممارسة؛ إلى تحديد المفاهيم الأساسية لهذا المصطلح ومكوناته وخصائصه، وقد تم تقديم تعريف رسمي لهذا المصطلح، حيث يعرفه كل من Wenger، Mc Dermott و Synder (2000) على أنه: "مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون نفس الاهتمامات ونفس المشاكل التي تعترضهم، والتي تؤدي عن طريق حلها إلى تعميق مفاهيمهم وخبراتهم من خلال تفاعلهم بانتظام"، ويبقى هذا التعريف أكثر شمولية

للمصطلح حيث يشمل عدّة متغيرات: عدد الأفراد غير محدد، المدة غير محددة (طويلة أو قصيرة)، رسمية أو غير رسمية...

ولإعطاء مفهوم أدق حول مجتمعات الممارسة؛ قدّم Wenger جدولاً يبين فيه أهم الفروق الجوهرية بين مجتمعات الممارسة، فرق العمل، العمل بالأهداف والشبكات غير الرسمية (Hautdidier, 2006, p. 33-34):

الجدول رقم 2-3: المقارنة بين مجتمعات الممارسة ومختلف الأشكال التنظيمية

الشكل	الغاية	الأعضاء	أساس تواجدها	مدة تواجدها
مجتمعات الممارسة	تطوير كفاءات الأفراد وتعزيز تبادل المعارف	الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم كأعضاء ويعملون على البحث عن تحقيق مصالحهم وتطوير خبراتهم	الشعور بالانتماء للمجتمع ومجال التخصص	طالما الأفراد لديهم مصالح مشتركة في موجودة وهم يعملون على استمراريتها.
فرق العمل	توفير منتج أو خدمة جديدة	كل أعضاء الفريق	متطلبات تحقيق المهام والأهداف المشتركة	إلى غاية إعادة تنظيم وهيكل المؤسسة
العمل بالأهداف	تنفيذ مهمة محددة	تلك التي تشكلها الإدارة	الهدف النهائي يتمثل في تحقيق النتائج المنتظرة من المشروع	إلى غاية إتمام المشروع
الشبكات غير الرسمية	جمع وتبادل المعلومات	العلاقات غير الرسمية والاتصالات	وجود الاحتياجات المتبادلة	لما يكون للأفراد رغبة في بقائهم على اتصال دائم

المصدر: (Hautdidier, 2006, p. 34)

2.3.1- أهمية مجتمعات الممارسة في بناء المنظمات المتعلمة ورفع مستوى تشارك المعارف: يرى Wenger أن أهمية مجتمعات الممارسة تكمن في أن هذه المجتمعات تمثل بنية مثالية للتعليم تشمل الثقة المتبادلة والهوية المشتركة لأعضائها والعلاقات طويلة الأمد فيما بينهم، حيث يمكن لكل من المنظمات والأفراد الاستفادة من مجتمعات الممارسة من الناحية العملية: من جهة؛ تعمل على تكوين إحساس بالانتماء والهوية لأفرادها وتقديم إطار اجتماعي والذي يمكن من خلاله للأفراد من تبادل واستغلال معارفهم، ومن جهة أخرى؛ فإنها تسمح للمنظمات بترتيب الأفكار الجديدة التي تنشأ من خلال مجتمعات الممارسة والتي من الممكن أن تؤدي إلى إبداعات جديدة داخل المنظمة (Pastoors, 2007, p. 21-23)، وفيما يلي بعض مجالات إسهامات مجتمعات المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة:

✚ مجتمعات الممارسة والتعلم التنظيمي: بالاعتماد على نموذج التعلم، فقد توصل الباحثون إلى تحديد عدّة أدوار جديدة عن طريق المشاركة في إنجاز المهام، بناء الفرق وتطوير الكفاءات والمعارف، وهو ما يمثل مجتمعات الممارسة. هذه الأخيرة تسهم في تحديد الوضعيات التي من خلالها يمكن تطبيق المعارف الجديدة وتوسيع ميدان استخدامها، فعندما يكون هناك مجال جديد للممارسة وهو ما توفره مجتمعات الممارسة لأعضائها، فإن الأفراد يتجهون نحو هذا المجال للرفع من تبادل معارفهم، حيث اعتبر الباحثان (1991) Seely Brown و Duguid أن مجتمعات الممارسة تقدم نظرة جديدة للتعلم في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة (Hidding et Catterall, 1998, p8-9).

ويمكن اعتبار مجتمعات الممارسة على أنها الوسائل التي تساعد في تحويل المعارف الضمنية وذلك من خلال انتهاج الدورات التدريبية والمؤتمرات الداخلية، ويمكن للأفراد من خلالها تبادل الآراء والاقتراحات غير الموجودة على مستوى المنظمة، ويعتبر (2003) Sharkie أن المنظمة المتعلمة يجب عليها أن توفر الإطار الملائم لتشجيع الأفراد على تبادل المعارف الضمنية لتسهيل إنشاء معارف جديدة، وهذا سيسهل أيضا نشر هذه المعارف واستعمالها، حيث أن المحيط الذي توفره المنظمة المتعلمة لتشجيع التعلم ما بين الأفراد يتم تعريفه على أنه الإطار التنظيمي الذي يساعد على نشر المعارف التي تم إنشاؤها عن طريق مجتمعات الممارسة مثل المناقشة والحوار والتعلم الجماعي (Dewhurst et Cegarra Navarro, 2004, p. 324).

✚ مجتمعات الممارسة وعملية خلق المعارف: يعمل أعضاء مجتمعات الممارسة على تبادل معارفهم سواء كانت ضمنية أو صريحة من خلال انتمائهم إليها، ويكمن الهدف من مجتمعات الممارسة ليس فقط في تبادل وتخزين المعارف والممارسات السابقة للأعضاء، ولكن تعمل أيضا على خلق معارف جديدة: سواء كانت بشكل فردي عن طريق كل عضو، حيث أن بعض المعارف الجديدة هي نتيجة لتجميع الخبرات، فجميع المعارف الجديدة يتم خلقها من مجتمعات الممارسة، حتى أن الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجتمعات الممارسة يطمحون إلى تبادل معارفهم مع أفراد هذه المجتمعات من أجل خلق معارف جديدة، ومن ثم يتم نقلها إلى خارج هذه المجتمعات (مثل فرق العمل التي ينتمون إليها). كما تتم بصورة جماعية من خلال التفاعلات الاجتماعية (المفاوضات، الحوار...) التي تحدث داخل مجتمعات الممارسة، فهذه المفاوضات تتم غالبا أثناء مناقشة القرارات والتي تسمح بمشاركة جميع أعضاء المجتمع، وهو ما يؤدي إلى خلق معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار بين جميع المشاركين (Hautdidier, 2006, p. 42).

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين عمليات إدارة المعرفة:

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تمثل الأداة الفعالة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها وحصتها السوقية، ولكن مقابل ذلك؛ فإن المشكلة تكمن لدى بعض المنظمات في فقدانها لبعض كفاءتها التي تمتلك معرفة متميزة بسبب التقاعد مثلا أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى، ومن ثم فإن هذه المنظمات تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بكفاءاتها والعمل على استغلال المعارف الضمنية لهؤلاء الأفراد ووضع السبل الكفيلة بتشاركتها واستعمالها، وهذا ما يمكن الوصول إليه من خلال تركيز المؤسسة لاستثمارها في مواردها المعرفية وأصولها الفكرية، وفي هذا الإطار؛ فإنه يمكن حصر وتصنيف الأدبيات التي عنت بدراسة العلاقة بين مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في الاتجاهات الأساسية التالية:

➤ **الاتجاه الأول:** ينظر هذا الاتجاه إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة إيجابية نحو برنامج أوسع وأشمل في المنظمة وهو مشروع إدارة المعرفة، وذلك انطلاقا من قناعة مفادها أن إدارة المعرفة كمفهوم عملي أشتقت من رأس المال الفكري، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الممارسات التي من شأنها تحسين عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة؛

➤ **الاتجاه الثاني:** يتعامل هذا الاتجاه مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مفهومين مترادفين يصعب الفصل بينهما، باعتبار أنهما يمثلان أساس نجاح أي منظمة في ظل اقتصاد المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة من أجل ضمان توجه المنظمات نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث يمكن للمنظمة أن تحسّن من مستوى رأس مالها الفكري من خلال العمل على اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة (وفقا لنموذج SECI المذكور سابقا)، وبالتالي تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال الفكري؛

➤ **الاتجاه الثالث:** يعتبر هذا الاتجاه أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار؛ فإنه يُنظر للمعرفة على أنها إحدى الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى من خلالها المنظمة إلى خلق وتحسين مستوى مكونات رأس مالها الفكري، وربما تكون نظرة هذا الاتجاه هي الأشمل والأكثر انتشارا وذلك للأسباب التالية:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع المستويات الإدارية العليا والإستراتيجية ويركز بشكل كبير على خلق القيمة، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية التي يمكن من خلالها خلق وتشارك واستعمال المعرفة؛
- تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية مدخلا أكثر تفصيلا ويهتم بأنشطة خلق وتشارك المعرفة في المدى القصير في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد؛

- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من إدارة رأس المال الفكري؛
- يشير الباحثون أيضا إلى أن إدارة المعرفة -كمفهوم- اشتق من رأس المال الفكري الذي يجب على المنظمة العمل على تنميته والمحافظة عليه (الشريبي، 2011، ص. 28-29).

ويعتبر الباحث (Ling, 2013) أن الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري قليلة، بالرغم من أن عديد الدراسات أكدت على أن إدارة المعرفة تقدم الإطار اللازم للمنظمة من أجل حسن تسيير رأس مالها الفكري وتعظيم القيمة منه، وأن التوفيق بين عمليات إدارة المعرفة ومكونات رأس الفكري من شأنه المساهمة بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، وفي هذا الإطار –وعلى سبيل المثال- فقد اعتبر الباحثون (Roos et al, 2001) أن المنظمات القائمة على المعرفة تركز بشكل كبير على الاستثمار في رأس مالها البشري، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة، وهؤلاء الأفراد يستخدمون بشكل مثالي الموارد التنظيمية المتوفرة (من برمجيات وأنظمة معلومات) كما أن الإدارة توفر الهياكل الملائمة، وكل هذه العناصر تشكل رأس المال الهيكلي، كما أن أفراد المنظمة يعملون على إنشاء وتطوير علاقات مع مختلف الزبائن والموردين وهو ما يشكل مضمون رأس المال العلائقي (Ling, 2013, p. 944-945)، وفيما يلي الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين عمليات إدارة المعرفة:

1- دور رأس المال البشري في عمليات إدارة المعرفة: كما سبق وأشرنا؛ فإن إدارة المعرفة هي مقارنة عملية قائمة على خلق، تشارك واستعمال المعارف، وهذه المعارف يتم جمعها في إطار ما يعرف بالموارد المعرفية التي تحتوي على قواعد البيانات، سياسات وإجراءات العمل وكذلك كفاءات وخبرات الأفراد، وبالتالي فمن الواجب على المنظمة العمل على الحفاظ على هذه الممتلكات والتي تمثل مصدرا لتنافسيتهما، وهنا يتجلى الدور الذي يلعبه رأس المال البشري وخصوصا إدارة الموارد البشرية من أجل تعظيم درجة الاستفادة من هذه الموارد، والسؤال المطروح هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنشئ وتستعمل أكبر قدر من المعارف لدى أفرادها؟، الجواب عن هذا السؤال يتحدد من خلال الدور الذي أصبحت تلعبه مكونات رأس المال البشري في تحسين عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة أساسا في كونها عاملا محفزا لخلق المعارف وكذلك البحث واستقطاب الكفاءات المؤهلة والتي تتميز بامتلاكها لقدر كبير من المعارف الضمنية والتي يتم تشاركتها فيما بعد مع كافة أفراد المنظمة، وتتجلى مساهمة رأس المال البشري في تطوير إدارة المعرفة فيما يلي:

✓ رأس المال البشري يساعد المنظمة على توضيح الغرض من نظام إدارة المعرفة: فالمنظمات تسعى إلى تبني نظام إدارة المعرفة من أجل العمل على تفادي الوقوع في الأخطاء وكذلك تشارك الحلول وهذا ما توفره إدارة الموارد البشرية من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة؛

- ✓ رأس المال البشري كمصدر لخلق المعارف وتكوين الخبرات وتشاركتها؛ وذلك من خلال توفير الظروف اللازمة لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة (Chivu et Popescu, 2008, p. 55-56).
- 2- دور رأس المال الهيكلي في عمليات إدارة المعرفة: تلعب مكونات رأس المال الهيكلي (وخصوصاً أنظمة المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية) دوراً هاماً في تطويرها لعمليات إدارة المعرفة وبالأخص في عمليات خلق المعرفة ورفع مستوى تشاركتها، وذلك على ثلاث مستويات مختلفة: الفردي، الجماعي والتنظيمي، وتتجلى هذه المساهمة فيما يلي:
- ✓ تساعد أنظمة المعلومات وتكنولوجيات الاتصال على التخطيط وتطوير أنظمة التعلم وذلك من خلال وضعها لقواعد البيانات والذاكرة التنظيمية، وهذا ما يساهم في رفع مستوى تشارك المعارف بما ينعكس إيجاباً على مستوى التعلم التنظيمي داخل المنظمات، حيث أن تكرار أفراد فرق العمل لنماذج عملهم من شأنه أن يرفع مستوى التعلم الجماعي لدى الأفراد، وذلك بتعميم هذه الحلول ونشرها بواسطة أنظمة المعلومات المعتمدة داخل المنظمة؛
- ✓ تساعد تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تطوير الكفاءات العملية في مجال المعلوماتية والتي من شأنها أن تسهل نماذج العمل من خلال اختصار الوقت والجهد (Cartelli, 2007, 441-443)؛
- ✓ يسمح رأس المال التنظيمي -والذي هو فرع من رأس المال الهيكلي- بالتوفيق بين المعارف الضمنية والصريحة، الرسمية وغير الرسمية باستغلالها بشكل أمثل من أجل تطوير الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية وكذلك تحسين مستوى التعلم التنظيمي (Ramezan, 2011, p. 89).
- 3- دور رأس المال العلائقي في عمليات إدارة المعرفة: يعتبر رأس المال العلائقي أهم مكون ضمن مكونات رأس المال الفكري من ناحية خلق القيمة المضافة، وذلك باعتبار أنه يضمن تحسين العلاقات مع كل من له علاقة بالمنظمة، ومنه فإن المنظمة تسعى إلى استغلال هذه العلاقات في سبيل تحسين أدائها وذلك من خلال:
- ✓ يعمل رأس المال العلائقي على تنويع مصادر الحصول على المعارف للمنظمة (سواء من طرف الزبائن أو الموردون أو المنافسون أو الهيئات الحكومية وغيرها من الأطراف ذوي المصالح مع المنظمة) بما يساهم في تحسين أدائها؛
- ✓ يوفر رأس المال العلائقي كل ما يتعلق برغبات وتطلعات المستهلكين والعمل على استغلالها من أجل رفع مستوى الإشباع لديهم ورفع درجة وفائهم، وفي هذا الصدد؛ ظهر توجه حديث في مجال إدارة المعرفة وهو إدارة معرفة الزبون الذي يعتمد بشكل كبير على المعلومات المقدمة من طرف رأس المال العلائقي.

### الفرع الثالث: تأثير مكونات رأس المال الفكري على قدرات التعلم التنظيمي:

يلعب الاستثمار في رأس المال في رأس المال الفكري دوراً بالغ الأهمية في تطوير قدرات الأفراد على التعلم، وهو ما ينعكس على مستوى التعلم التنظيمي داخل المنظمات، وفيما يلي تأثير مكونات رأس المال الفكري الثلاث على تطوير عمليات التعلم التنظيمي:

1- تأثير مكونات رأس المال البشري على قدرات التعلم التنظيمي: يعتبر رأس المال البشري المورد الأساسي للمعارف داخل المنظمة، حيث أن (Wiig, 1997) يؤكد أن رأس المال الفكري يشمل كافة الأصول التي يمكن خلقها بواسطة الأنشطة الفكرية بما في ذلك خلق المعرفة واكتسابها وكذلك القدرات الإبداعية، حيث أن الإبداع يعتبر العامل الرئيسي في تطوير المنتجات الجديدة وخلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة، كما أن الإبداع قائم أساساً على تحسين قدرات الأفراد على التعلم التنظيمي، وباعتبار أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية هم العنصر الرئيسي لتطوير المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة؛ فإن المسيرين يعملون دائماً على تعزيز القدرات التعليمية لهؤلاء الأفراد من خلال تحسين ممارسات التعلم التنظيمي القائمة أساساً على تشارك المعارف.

2- تأثير مكونات رأس المال الهيكلي على قدرات التعلم التنظيمي: إن براءات الاختراع وأنظمة إدارة المعرفة والقدرات التكنولوجية للمنظمة، إضافة إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال باعتبارها وسيلة لاكتساب المعارف (خصوصاً الخارجية منها) تشكل نواة رأس المال الهيكلي، فكلها عوامل تدعم القدرات التعليمية للأفراد، فعلى سبيل المثال؛ فإن المنظمة بإمكانها خلق مناخ تنظيمي ملائم للتعلم التنظيمي عن طريق الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم غير الرسمي الذي من شأنه رفع مستوى تشارك المعارف، كما أن أنظمة تسيير الأصول الفكرية تساهم في الاستغلال الأمثل لبراءات الاختراع، فالتركيز على رأس المال الهيكلي من خلال توسيع بنك المعلومات يسمح بتعزيز القدرات التعليمية وكذلك تخفيض تكاليف عملية اتخاذ القرار.

3- تأثير مكونات رأس المال العلائقي على قدرات التعلم التنظيمي: إن الأفراد الذين يكونون شبكات علاقات من شأنهم الحصول على قدر كبير من المعلومات، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات الاتصال والذين يمتلكون علاقات خارجية جيدة يستفيدون من هذه المصادر في تحسين مستوى تعلمهم، كما أن تكوين رأس المال العلائقي يفرض على المنظمة بناء وتحسين علاقاتها مع كافة المتعاملين معها (عملاء أو موردين)، وهو ما يسمح للمنظمة بالحصول على معارف جديدة من عملائها وبالتالي تحسين مهارات وممارسات التعلم التنظيمي (Chen et al, 2006, p. 1327-1328).

## المطلب الثالث: عمال المعرفة:

## الفرع الأول تعريف عمال المعرفة:

يعرف (Lee Kelley et al, 2007) عمال المعرفة بأنهم جميع من يملكون معارف أو مهارات ويعملون على استعمال وإشراك هذه المعارف والمهارات في مجالات تخصصهم، من أجل تطوير سلع وخدمات أو إجراءات عمل جديدة، فهم يستعملون معارفهم ومهاراتهم لجمع، تحليل وخلق القيمة وتبادلها من أجل اتخاذ أفضل القرارات، ونتيجة لذلك؛ فإن أهمية عمال المعرفة داخل المنظمة تكمن في امتلاكهم للقدرات والطموح من أجل تشارك المعارف الموجودة وخلق وتطوير أفكار جديدة (Lee-Kelley et al, 2007, p. 205).

ولتحديد مفهوم عمال المعرفة قدم (Ramirez et Steudel, 2008) سبعة أبعاد لتلخيص هذا المفهوم، وهي على النحو التالي:

- الاستقلالية: تتمثل في درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم؛
- الهياكل: تتمثل في الإجراءات والسياسات التي يتم في إطارها تنفيذ المهام؛
- ملموسية المعارف (Tangibilité): مدى سهولة استخدام المعارف وتوفرها في الوقت الفعلي؛
- الإبداع: مدى القدرة على استخدام الإجراءات المعرفية في العمل وتطوير منتجات جديدة؛
- درجة التعقد: مدى درجة تعقد المهام وإجراءات العمل المعمول بها؛
- الروتينات: مدى اندماج المهام في إجراءات وقواعد العمل؛
- الجهد البدني: مدى اعتماد أي مهمة على الجهد البدني والكفاءات من أجل تنفيذها (Ramirez et Steudel, 2008, p. 565).

## الفرع الثاني: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة وأهميتها في تكوين عمال المعرفة:

باعتبار أن المنظمة المتعلمة هي النموذج الأنسب الذي يحتوي هذا النوع من العمالة؛ فإن الهدف من هذا النموذج هو استعمال المعارف المكتسبة عن طريق التعلم الفردي والتنظيمي من أجل رفع مستوى تشارك المعارف، حيث يرى (Shaffer, 1987) أن عمال المعرفة لديهم توجه نحو البحث عن نماذج جديدة للعمل بدلا من اتباع الأساليب التقليدية وهو ما يوفره لهم نموذج المنظمة المتعلمة. وفي هذا السياق؛ فإن (Drucker, 1998) يعتبر أن التحفيز الجوهري لعمال المعرفة يتمثل في القدرة على مواجهة هذه التحديات وليس في التحفيز المادي، حيث أن التعلم المستمر الذي يبحث عنه عمال المعرفة هو أحد أهم أوجه الرضا الوظيفي بالنسبة لهم.

وفي إطار المنظمة المتعلمة؛ فإن الاستراتيجيات الخمس التي قدمها (Senge, 1990) تعمل بشكل كبير على دعم تكوين عمال المعرفة، وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة:

- التفكير النظامي: تعمل أنظمة التفكير النظامي على حث الأفراد على تطوير قدراتهم وذلك من خلال دعم المسيرين للأفراد، حيث يستغل المسيرون أنظمة التفكير النظامي من أجل إدماج الأفراد، وهذا ما يثبت وجود ارتباط وثيق بين التفكير النظامي والتحكم الشخصي حيث يجب على الأفراد تطوير نماذجهم الذهنية في إطار منهجي واحد؛
- التحكم الشخصي: إن العلاقة الموجبة الموجودة بين التحكم الشخصي والتحديات التي يواجهها عمال المعرفة تؤكد على أن عمال المعرفة في حاجة ماسة للدعم من أجل تطوير كفاءاتهم وإتاحة المجال لتطبيق أفكارهم، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من التحكم الشخصي يتعلمون بشكل مستمر، وبالتالي فإنه يجب على مسيري الموارد البشرية في المنظمة منح قدر عال من الاحترام والتقدير لعمال المعرفة؛
- النماذج الذهنية: تعتبر النماذج الذهنية وسيلة لخلق وتشارك المعارف بين الأفراد؛ لذلك فمن الواجب على المنظمة أن تستثمر في القدرات الفكرية لعمال المعرفة، من خلال إتاحة الفرصة لهم لتجسيد أفكارهم والمحافظة على الطموح الذي يتمتع به هذا النوع من العمال؛
- الرؤية المشتركة: يتم تقييم الرؤية المشتركة من خلال مدى رضا عمال المعرفة على ظروف العمل، لكن السؤال المطروح هو: مع من يتم تشارك هذه المعارف: هذا يتعلق بمدى قدرة عمال المعرفة على خلق شبكات اتصال وتطوير نماذج عمل جديدة والتي من شأنها تعزيز الرؤية المشتركة ما بين الأفراد؛
- فرق التعلم: باعتبار أن فرق التعلم تركز على تطوير كفاءات الأفراد بشكل جماعي؛ لذلك فمن المهم بالنسبة لمسيري الموارد البشرية العمل على بناء فرق التعلم التي تسمح بتكوين عمال المعرفة عن طريق تطوير نماذج التعلم التنظيمي (Lee-Kelley et al, 2007, p. 211-214).

### الفرع الثالث: إنتاجية المعرفة:

تكلمنا فيما تقدم من فصول حول المقاربة المبنية على الموارد؛ حيث عرفت هذه الأخيرة خلال السنوات الأخيرة رواجاً كبيراً من خلال مساهمة مجموعة من الباحثين على رأسهم (Penrose, 1959) و (Prahalad et al, 1990) في بناء نموذج إستراتيجي لإدارة موارد المنظمة، حيث تقوم هذه المقاربة على اعتبار أن الكفاءات أصبحت هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في ظل تغيرات بيئة الأعمال التي أصبحت تشهد تنافسية كبيرة، كما أصبحت المعارف أكثر أهمية داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق؛ فقد ظهر مفهوم إنتاجية المعرفة الذي ارتبط بصفة مباشرة بمفهوم إدارة المعرفة، والفرق بين هذين المفهومين يتمثل في كون بناء الميزة التنافسية لا يأتي من المعارف بحد ذاتها وإنما من قدرتها الإنتاجية. وفي نفس السياق؛ فقد ظهرت العلاقة ما بين المعارف وخلق القيمة والنمو الاقتصادي، وذلك باعتبار أن القدرة الإنتاجية الحقيقية تتمثل في المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد، وبالتالي فإنه وفقاً لـ (Drucker, 1990) فإن إنتاجية المعرفة هو التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في القرن 21.

وفي هذا الصدد، فقد عرف (J. Kessels, 2001) مفهوم إنتاجية المعرفة بأنه: "الطريقة التي يستطيع من خلالها الأفراد والمنظمات رفع قدراتهم الإبداعية انطلاقاً من معارفهم" وهذا يعتمد على مدى استعداد الفرد لتغيير نماذج عمله وتطوير قدراته الإبداعية، وهو ما يحتم ضرورة تحويل منصب العمل إلى مكان للتعلم من أجل رفع إنتاجية المعرفة. ومن أجل تعزيز قدرات المنظمة على رفع إنتاجية معارفها؛ قدم (J. Kessels, 1996) مفهوم "المقرر التنظيمي" « Corporate Curriculum » والذي يعرف بأنه "المنهج المعتمد من أجل تعلم منهجية رفع إنتاجية المعارف والتي تؤدي بدورها إلى تحسين القدرات الإبداعية"، فهذا المقرر لا يعتبر كبرنامج تكويني، بل بالعكس؛ فهو يهدف إلى تحويل منصب العمل إلى مكان للتعلم بما يسمح بخلق مناخ محفز للإبداع، ويحتوي هذا المقرر على كافة المحفزات التي تدعم تعلم الأفراد من خلال تحديد مهام التعلم التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ اكتساب المعارف والمهارات التقنية؛
- ✓ تعلم منهجية تحديد وحل المشاكل اعتماداً على الخبرة داخل منصب العمل؛
- ✓ تبني ثقافة استعمال المعارف الجديدة؛
- ✓ تفعيل أنظمة الاتصال وتشارك المعارف وتحسين أنظمة التعلم؛
- ✓ دعم الاستقرار من أجل تنمية تخصص الأفراد؛
- ✓ إثارة القدرات الإبداعية لدى الأفراد (Stam, 2007, p. 630-632).

المبحث الثاني : تطوير الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أجل بناء المنظمة المتعلمة:

بحلول ما يعرف باقتصاد المعرفة؛ تغيرت توجهات الإدارة من تركيزها على القابليات المادية إلى القابليات البشرية والفكرية، ففي عصر المعرفة؛ فإن الموارد غير الملموسة تكوّن رأس مال ذو قيمة عالية، وهذا ما دفع المنظمات إلى توجيه استثماراتها نحو أصولها غير الملموسة باعتبار أنها تحقق عوائد أكثر من الاستثمارات في الأصول الملموسة، وبالتالي فإن التحدي الأكبر الذي أصبح يواجه المنظمات؛ خصوصاً تلك التي تسعى إلى التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة، هو العمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وصقل مواهبهم وتنمية مهاراتهم من أجل تعظيم العائد من هذا الاستثمار.

المطلب الأول: إشكالية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

الفرع الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه مجموع الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية الحصول على مقدار أكبر في المستقبل (عجلان حسن، 2008، ص.158)، لكن ما يميز العصر الحالي الموسوم بعصر المعرفة؛ هو تعدد أشكال الاستثمار داخل المنظمات وتحولها نحو الاستثمار في الأصول غير المادية، وذلك مع إدراك المسيرين لأهمية الأصول غير الملموسة في خلق القيمة للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي، حيث أخذ تحليل الاستثمار غير المادي مسارين مترابطين: الأول؛ يتعلق بالمعرفة والقوة الذهنية ويرتكز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة، أما الثاني؛ فيمثل مسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح الناتجة عن الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة (بن قدورة، 2013، ص. 25)، ويرى الباحث (عجلان حسن، 2008) أن البحث في موضوع الاستثمار في مجال الموارد المعرفية يجب أن يشمل الجانبين الاقتصادي والمالي، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستثمار المعرفي بأنه: "توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية عالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية، إذن فالإنفاق والاستثمار في رأس المال الفكري هو مشروع اقتصادي استثماري تسعى من خلاله المنظمات إلى تحقيق نوعين من الأهداف: الأهداف المادية المتمثلة في المداخيل التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية والمتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للعملاء (عجلان حسن، 2008، ص.158).

## الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية الاستثمار في الموارد المعرفية في الجوانب التالية:

✓ يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد غير الملموسة؛

✓ تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة؛

✓ إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في أصولها غير الملموسة بنسب عالية يكون أداؤها أحسن بكثير من تلك التي تستثمر في أصولها غير الملموسة بنسب مقبولة؛

✓ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث أن الاستثمار في الموارد المعرفية يعمل على تحرير الأفراد من العمل الروتيني ويدفعهم نحو العمل الخلاق، ومن ثم فتح مجالات جديدة للإبداع، وذلك لما يوفره من خبرات ومهارات تعمل على تحسين أداء المنظمة؛

✓ يلعب الاستثمار المعرفي دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية، وذلك لما يوفره من تكنولوجيات حديثة فضلا عن تحقيق عائدات إضافية؛

✓ يعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، حيث أن المنظمات الناجحة تملك في الغالب عنصرا أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكّنها من تحقيق التميز مقارنة بمنافسها وذلك باعتبار أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعد من أهم هذه المقومات (عجلان حسن، 2008، ص.159-161).

المطلب الثاني: طرق تنمية وصناعة رأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة وأساليب المحافظة عليه:  
الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره:

يعد تعزيز موارد منظمات الأعمال تحديا كبيرا بالنسبة للإدارة الإستراتيجية، لذلك انصبحت جهود معظم الباحثين حول إبراز أهمية الأصول غير الملموسة كمورد استراتيجي يساهم في خلق القيمة المضافة للمنظمات، ومن ثم فقد عمد الباحثون إلى البحث في آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته والتي تم تحديدها في آليتين رئيسيتين هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري: يكشف (Biesalsi, 2004) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله: " في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم القائمة على التنافسية الشديدة، أخذت هذه المنظمات تولي اهتماما واسعا نحو استقطاب الموارد الكفأة لاسيما بعد تنامي إدراكها لأهمية الموارد البشرية كعامل رئيس لتحقيق النجاح"، حيث تم حصر الاستراتيجيات الملائمة لاستقطاب رأس المال الفكري فيما يلي:

1- شراء الكفاءات من سوق العمل: يتطلب تكوين رأس المال الفكري البحث عن الكفاءات ومتابعتها حتى تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس على تحسين عمليات الإبداع؛

2- شجرة الكفاءات: إن الكفاءة أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد، في حين أن المكون السلوكي يتكون من مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تنفيذه مهامه، وبالنسبة لشجرة الكفاءات؛ فهي أحد تقنيات الإدارية الالكترونية للموارد البشرية حيث تحدد الخصائص المهمة في الأفراد اللازم استقطابهم لما تقدمه من نظرة شاملة عنهم.

3- مراجعة منظمات المعرفة: حيث تعد منظمات المعرفة من جامعات ومعاهد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم لذلك يجب على المنظمات أن تكون على اتصال مباشر بمنظمات المعرفة.

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري: تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية باعتباره مصدرا للميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق؛ فإن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام استراتيجيات فعالة تضمن من خلالها المنظمة تطوير أصولها غير الملموسة وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- خرائط المعرفة: تعرف بأنها تقديم عرض مرئي للمعرفة المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي يجب خلقها ومصدرها ومع من يمكن مشاركتها، وعلى هذا الأساس تستطيع المنظمة تكوين محفظة المعرفة الخاصة بها، حيث تتمثل الغاية من استعمال خرائط المعرفة فيما يلي:

- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بباقي المنظمات؛

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشاكل بالاعتماد على المعارف المخزنة؛

- تمكين الأفراد من العمل مع الكفاءات المتميزة داخل المنظمة.

2- بناء الأنسجة الفكرية: تتمثل الأنسجة الفكرية في تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يتشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم ثم تتفكك عند انتهاء المشروع ليشكل مشروع آخر نسيجا جديدا، وتتجسد أهميتها في كونها تعتبر مصدرا للتعلم السريع وسرعة تجسيد الأفكار بما يسمح برفع القدرات الإبداعية للمنظمة.

3- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والمحافظة على رأس المال الفكري قيادة ذكية، ذلك أن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويجب عليه أن يتميز بخصائص عدة (سبق ذكرها في الفصل الثاني) والتي من شأنها إحداث التأثير والتجاوب فيما بين الأفراد (العززي وصالح، 2009، ص. 264-273).

إضافة إلى ما سبق، فإن Edvinsson يرى أنه هناك خمس مراحل أساسية من أجل تطوير إدارة رأس المال الفكري في المنظمة، وهي كالتالي:

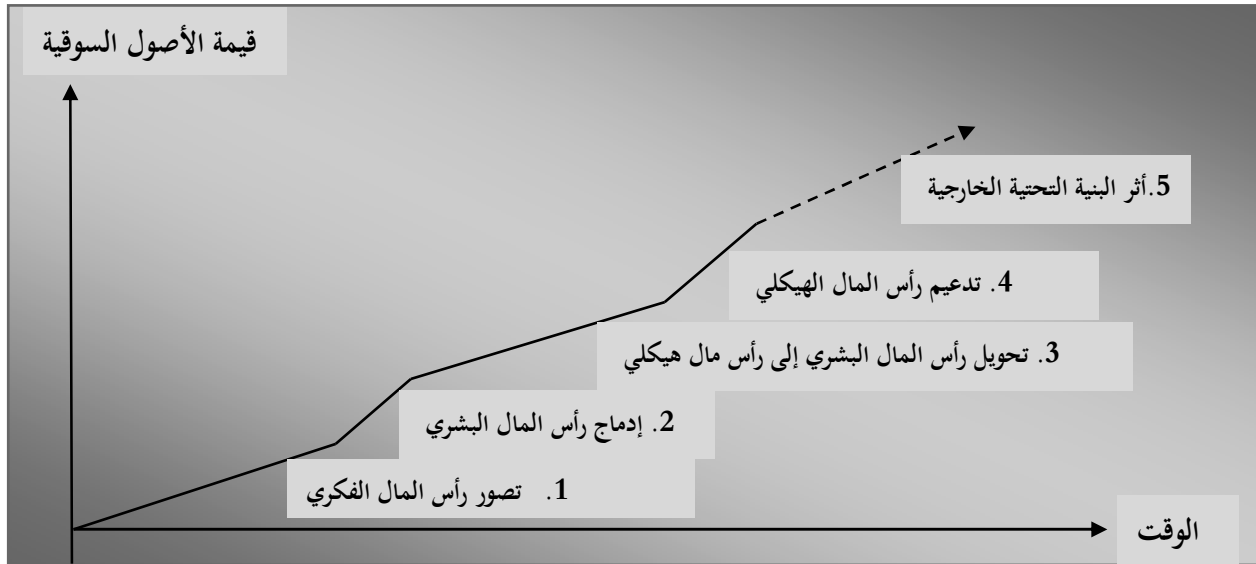
المرحلة الأولى: تتعلق هذه المرحلة إلى حد كبير بتصوير الأصول غير الملموسة من منظور كتابة التقارير التي تسمح بتحديد وقياس رأس المال الفكري بالمنظمة (ويكون ذلك وفقا لنموذج مستكشف Skandia الذي تم التطرق له آنفا):

المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة كثيرا على إدماج رأس المال البشري، والذي يصنف غالبا تحت اسم إدارة المعرفة، حيث يمثل نشاط البحث عن المواهب وتنفيذ البنى والعمليات ونظم المعلومات أهم العناصر التي تساهم في رفع مستوى تشارك المعارف بين أفراد المنظمة؛

المرحلة الثالثة: تهدف هذه المرحلة إلى تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي مما يساهم في خلق القيمة المضافة للمنظمة، وهي مقارنة تقوم أساسا على نتائج المرحلة الثانية ولكنها تركز كثيرا على تجميع المعارف وتشاركتها بسرعة داخل المنظمة؛

المرحلة الرابعة: تتمثل في تدعيم رأس المال الهيكلي بمصادر خارجية، ولهذه العملية الأثر البارز على قيمة رأس المال الفكري للمنظمة؛ وذلك لما يوفره من خلق فرص جديدة لاكتساب معارف جديدة؛

المرحلة الخامسة: هي المرحلة الرئيسية؛ وتعرف بأثر البنية التحتية الخارجية وتتمثل في تشكيل بنية تحتية أساسها تحالفات المعرفة بين مختلف المنظمات التي لها أنواع مختلفة من رأس المال الهيكلي بالإضافة إلى قوانين للعمليات من أجل الفائدة المشتركة وخلق الثروة (إدفنسون، 2004، ص. 213-215)، والشكل التالي يوضح المراحل سابقة الذكر:



الشكل رقم 3-5: المراحل الرئيسية في تطور إدارة رأس المال الفكري

المصدر: (إدفنسون، 2004، ص. 214)

ويري Edvinsson أنه إذا ما نُقِّدت هذه المراحل بشكل صحيح، فإن ذلك يسهم بشكل كبير في خلق القيمة الناتجة عن رأس المال الفكري، فغالبا ما تسفر كل مرحلة عن تحول في القيمة السوقية، وهذه المراحل المختلفة لنمو رأس المال الفكري تزيد بالتدرج قدرة المنظمة على خلق القيمة، لذلك نجد أن التحدي بالنسبة لقيادة رأس المال الفكري في المنظمة يتمثل في تشكيل سياق ملائم لمراحل النمو (إدفنسون، 2004، ص. 215-216).

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة:

إن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الإبداعية في المنظمات المتعلمة ويجعلها تتفوق بشكل كبير على منافسيها، وبغية الحصول على هذه المساهمات يجب على المنظمة أن تعمل على تنشيط رأس المال الفكري، ولبلوغ ذلك هناك عدة طرق كفيلة بذلك يمكن حصرها فيما يلي:

**1- العصف الذهني (Brain Storming):** يعتبر Osborn أول من ابتكر هذا الأسلوب سنة 1937، وتهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرات الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، حيث أن الجماعة تؤدي دورا كبيرا في مساعدة الفرد على تحرير قدراته الإبداعية، لذلك فإن هذا الأسلوب يستخدم كثيرا في عمليات البحث والتطوير؛

**2- تألف المترابطات (Synectics):** يعد William J. Gordon وفريقه أول من ابتكر هذا الأسلوب سنة 1944، ويهدف إلى معالجة المشاكل الصناعية من خلال تفعيل الإبداع باستخدام إجراءات تعمل على عقلنة العمليات الإبداعية حيث يتم اعتماد هذا الأسلوب كثيرا في المنظمات الصناعية؛

3- حلقات الجودة (Quality circles) : أدمجت في الصناعة اليابانية من قبل ISHIKAWA في 1961، وتتمثل في مجموعة من الأفراد العاملين في اختصاصات متشابهة يلتقون طواعية دوريا لمناقشة المشاكل التي تواجههم وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى أفكار حول تطوير النوعية وتحسينها خصوصا عن طريق استثمار الطاقات الفكرية للأفراد واستغلالها في تحسين جودة السلع والخدمات المنتجة؛

4- الإدارة على المكشوف (Open-Book Management): تعتبر منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة في التفكير توصل إليها الباحث Jack Stack، وتعتمد على استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد وذلك من خلال شحن قدراتهم الذهنية بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار، كما يشترط هذا الأسلوب ضرورة المصارحة بالأرقام تجاه أعضاء المنظمة ومنحهم الحرية المطلقة في إطلاق طاقاتهم نحو تطوير المنظمة (المفرجي وصالح، 2003، ص.134-137؛ دوخي، 2012، ص.247-248).

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية والأصول المعرفية في خلق وتطوير رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة:

الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

هناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم سياساتها ووظائفها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن تصبح إحدى الميزات التنافسية التي تجعل المنظمة في قمة الأداء، ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا على المسيرين من أجل توسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور إستراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي نحو النشاط المعرفي، وبالتالي أصبح لزاما على مسيري المنظمات إثبات قيمة الموارد البشرية كأحد الأصول الإستراتيجية الهامة في المنظمة (يوسف وآخرون، 2004، ص.81).

وفي ظل الاقتصاد المعرفي، فقد تغير دور تسيير الموارد البشرية حيث تتمثل أهم سمات دور الموارد البشرية في ما يلي:

- وجود نطاق محدد جدا لإدارة الموارد البشرية يركز على تنظيم المشاريع مثل استكشاف وتوظيف المواهب؛
- التعاقد مع مؤسسات خارجية من أجل استقطاب أفضل الكفاءات وربط ذلك بالإستراتيجية العامة للمنظمات؛

- تعدد صيغ المكافآت بما في ذلك التعاقدية (أي مشروطة بإكمال المشاريع)؛
- يقوم تطوير الكفاءات من خلال تبني استراتيجيات متقدمة تتضمن وضع برامج تكوينية تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة (أبو الجدائل-بتصرف، 2012، ص.68-69).

الفرع الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تكوين وتطوير رأس المال الفكري:

لقد أصبحت الأصول غير الملموسة في السنوات الأخيرة المصدر الرئيسي لخلق القيمة بالنسبة للمنظمات، حيث اعتبر المفكرون أن رأس المال الفكري ساهم بشكل كبير في بروز وتطور المنظمات القائمة على المعرفة. ومنذ تبني المنظمات لرأس المال الفكري كمصدر رئيسي لضمان استمراريتها؛ فقد كان لزاماً عليها العمل على المحافظة على هذا المكسب الاستراتيجي وهي المسؤولية الملقاة على عاتق مدراء الموارد البشرية الذي يعملون على تطوير كفاءات أفراد المنظمة، وفي هذا الصدد؛ فقد أشار (Pfeffer, 1994) إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تسهيل مساهمة الأفراد في مواجهة تحديات المنافسة المتزايدة، وبالتالي فإن أنظمة إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى جذب وتحسين أداء الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تكوين وتطوير رأس المال الفكري.

وقد صنفت العديد من الدراسات مهام إدارة الموارد البشرية في خانتين رئيسيتين: الخانة الأولى تضم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من توظيف، تكوين، تقييم الأداء وتحفيز، في حين تضم الخانة الثانية -وهي الأهم- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛ وتشمل: التمكين، أنظمة الأداء البشري الفعال وعلاقتها بالأداء التنظيمي، إضافة إلى رأس المال الفكري الذي يتكون بفعل الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية والذي يشكل بدوره القاعدة الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يعتبر (Fernstrom et Pick, 2004) أن أحسن أسلوب لضمان التسيير الفعال للموارد البشرية هو رأس المال الفكري (Yang et Yeh-Yun Lin, 2009, p. 1966-1968)، وفيما يلي علاقة إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري:

❖ **العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري:** يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً فعالاً في تطوير رأس المال الفكري، فمثلاً برامج التكوين لا تسهم فقط في تطوير قدرات الأفراد فحسب (والمتمثلة أساساً في المعارف الفردية رأس المال البشري)، ولكن تساعد أيضاً على تطوير العلاقات فيما بين الأفراد ورفع مستوى تشارك المعارف، فتعلم الأفراد يسمح برفع قيمة رأس المال البشري بما يسهم في خلق معارف جديدة وهو ما يشكل القاعدة الأساسية للتعلم التنظيمي وتراكم المعارف (الذي يعبر عنه برأس المال التنظيمي) (Dino Ruta, 2009, p. 564-565)، ومن المتعارف عليه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل التوظيف، التدريب وتطوير الكفاءات وذلك من خلال توفير مجموعة من الأساليب اللازمة لتسيير وتحويل الموارد البشرية إلى رأس مال بشري في محاولة منها لتحقيق التكامل من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وفيما يلي توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومكونات رأس المال الفكري:

**1- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري:** يتم التعبير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية كاستثمارات في رأس المال البشري، وهذا يعني أن تنفيذ هذه الممارسات من طرف الأفراد يسهم في رفع القيمة السوقية للمنظمة، حيث أن أحد أهم الطرق التي تتبناها المنظمة في تقييم مخزونها من رأس المال

البشري هو مجموع أفرادها، فرأس المال البشري هو ناتج استثمار المنظمة في مواردها البشرية، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تسيير مواردها البشرية تركز على تحديد الأفراد والكفاءات التي تكوّن رأس مالها البشري، والذي من شأنه تحسين تنافسية المنظمة. ويرى (Bontis et Fitz-enz, 2002) أن الاستثمار في رأس المال البشري يكون من خلال التدريب خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة أين تشكّل المعارف المورد الأساسي لتطوير قدرات الأفراد.

2- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي: يهدف رأس المال الهيكلي إلى تحسين الهياكل التنظيمية والتي من شأنها دعم الأفراد على خلق القيمة داخل المنظمة، حيث أن دعم أنظمة المعلومات والإبداع من أجل سهولة الحصول على المعلومات تُعتبر إجراءات هامة بغية تحسين مستوى تشارك المعارف، كما أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بشكل فعال في تحسين مستوى التعلم، فالهياكل التنظيمية يتم تطويرها عادة بواسطة الموارد البشرية التي من شأنها تحفيز الأفراد على خلق وتشارك المعارف من خلال نموذج *SECI*، وهو ما يمثل المناخ الملائم لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تستوجب ضرورة تحفيز الأفراد.

3- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلائقي: إن التفاعل بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلائقي ناتج عن قيمة وجود العلاقات التي تخلقها المنظمة مع المتعاملين معها، وفي هذا الصدد؛ يؤكد (kang, 2007) أن الموارد البشرية تسهم في تحسين قدرات المنظمة على خلق واستغلال المعارف من خلال تعظيم القيمة الناتجة عن هذه العلاقات، حيث أن إدارة الموارد البشرية تسمح بتحسين العلاقات بين الأفراد من خلال أنظمة تشارك المعارف عبر بناء فرق التعلم التي تسهم في رفع مستوى التعلم التنظيمي لدى الأفراد ومصدرا لخلق القيمة المضافة للمنظمة (Yang et Yeh-Yun Lin, 2009, p. 1968-1971).

### الفرع الثالث: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة:

على غرار الأصول الملموسة؛ فإن رأس المال الفكري يتم استغلاله من أجل خلق الثروة بالنسبة للمنظمة، ومع ظهور اقتصاد المعرفة؛ فإنه أصبح من الضروري على المنظمات أن تملك القدرة على فهم القيمة الكامنة في المعارف وذلك بتوسيع استثمارها في رأس مالها الفكري، وتعتبر عملية التقييم ضرورية خصوصا أنها القاعدة الأساسية للشروع في الاستثمارات، ومن الواضح أنه من دون أدوات التقييم الملائمة؛ فإن الاستثمار في رأس المال الفكري لا يمكن أن يتم في محيط تكون فيه المعرفة غير قابلة للاستغلال والتطوير لجعلها أكثر فعالية ومردودية (Bose et Oh, 2004, p. 348-349). وفي هذا الصدد؛ فقد عملت شركة *Dow Chemical Company* (وهي شركة أمريكية للصناعات الكيماوية أنشئت سنة 1897) وبداية من 1993 على تطوير نظرة إستراتيجية وتقنيات حديثة تسمح بتسيير أصولها الفكرية بطريقة يمكن

خلالها خلق القيمة المضافة حيث قدم الباحث Petrash (باحث في شركة *Dow Chemecal Company*)، نموذجا لإدارة الأصول الفكرية للمنظمة، حيث يركز هذا النموذج على التسيير الاستراتيجي للأصول الفكرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتم استخدامه لأول مرة في مجال براءات الاختراع، حيث أن هذا النموذج عبارة عن عمليات مستمرة و متكررة تتكون من ست مراحل هي كالآتي:

المرحلة الأولى: تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة: يتم خلالها تحديد الدور الذي تلعبه المعارف ضمن إستراتيجية المنظمة وكيف يمكن استعمالها من أجل تطوير منتجات وتكنولوجيات جديدة؛  
المرحلة الثانية: تقييم المنافسة: حيث يتم في هذه المرحلة تقييم عناصر القوى التنافسية لمكونات الأصول غير الملموسة وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة؛

المرحلة الثالثة: تصنيف الأصول: تهدف هذه المرحلة إلى تصنيف مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات أساسية وفقا لإمكانية استغلالها:

- المكونات المستعملة حاليا؛

- المكونات المستعملة مستقبلا؛

- المكونات غير المستعملة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد قيمة الأصول غير الملموسة وتكاليف المحافظة عليها وتحديد المراحل الرئيسية لتعظيم قيمتها بالموازاة مع إستراتيجية المنظمة؛

المرحلة الخامسة: مرحلة الاستثمار: في هذه المرحلة يتم تحديد الاستثمارات المستقبلية في الأصول غير الملموسة وهذا يعني صياغة إستراتيجية لخلق واكتساب المعارف سواء تم تطويرها داخليا أو من خلال مصادر خارجية؛

المرحلة السادسة: تسيير المحفظة: تهدف المرحلة الأخيرة إلى تجميع مختلف الأصول غير الملموسة في محفظة تعرف بمحفظة الأصول غير الملموسة (McConnachie, 1997, p. 56-58 ; Tan et et al, 2008, p. 602).

المبحث الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي:

إن تحسين الأداء كان ولا يزال الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وفي ظل متغيرات بيئة الأعمال الحالية؛ فقد أصبح من الضروري على المديرين استعمال الطرق الحديثة والكفيلة بتحسين الأداء في منظماتهم من أجل ضمان استمرارها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف؛ فإن المنظمات تسعى إلى الإدارة الجيدة والفعالة لأصولها خصوصا رأس المال الفكري الذي أصبح يصنع الفارق بين المنظمات الرائدة وتلك التي تعاني من مستويات متدنية في النمو.

ويعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، (السعد وآخرون، 2012، ص. 174).

وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الأداء، فهمهم من ركز على الجانب الضيق للأداء والمنحصر في تحقيق الأهداف المالية، ومن هم من ركز على الجانب الأوسع بوصف المنظمة مجموعة من الأهداف (البغدادي والعبادي، 2009، ص. 359). وكتعريف شامل للأداء؛ فيمكننا تعريفه بأنه:

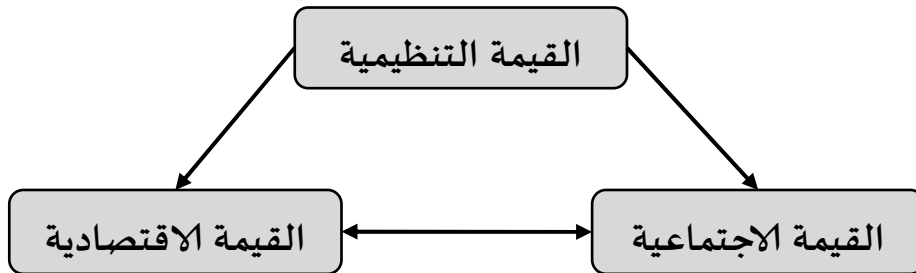
"قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في خلق القيمة المضافة وبناء ميزة تنافسية"

وانطلاقا من هذا التعريف، وفي دراستنا الحالية؛ سننعمد على جانبين لتحسين الأداء داخل المنظمة هما: خلق القيمة وتحسين الميزة التنافسية.

المطلب الأول: رأس المال الفكري وخلق القيمة:

الفرع الأول: عموميات حول القيمة:

يعتبر مفهوم خلق القيمة من المفاهيم التي لاقت رواجاً واهتماماً كبيرين في مختلف مجالات علوم التسيير خصوصا التسيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ويعتبر الباحثون أن القيمة التنظيمية تتكون من القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الاجتماعية وفقا للشكل التالي:



الشكل رقم 3-6: أنواع القيمة التنظيمية

المصدر: (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 129)

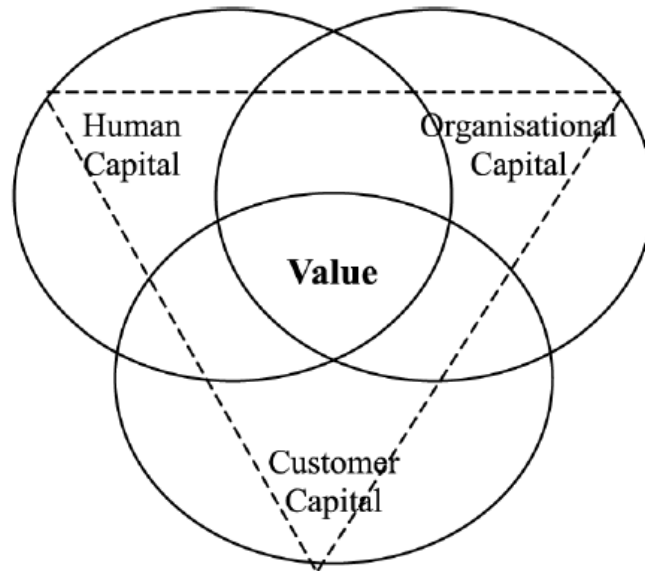
ويعتمد قياس خلق القيمة التنظيمية على قدرة المنظمة على التخفيض المستمر للتكاليف والتي يعبر عنها اقتصاديا بالفرق بين التسيير المتوقع بواسطة العوامل التنظيمية والتسيير الملاحظ حقيقة، في حين تعبر القيمة الاقتصادية عن المردودية الاقتصادية؛ أي هامش الربح الناتج عن الفرق بين المداخيل والتكاليف، أما القيمة الاجتماعية فتتمثل مدى رضا العمال عن ظروف العمل، كما يمكن إعطاؤها بعدا خارجيا من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمعنى تأثير العوامل الاجتماعية الخارجية على نشاط المنظمة (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 128-129).

وتكمن قدرة المنظمة على خلق القيمة التنظيمية في قدرتها على تخفيض تكاليف التسيير، وذلك يتطلب ضرورة وجود كفاءات قادرة على تخفيض تكاليف التسيير والتنظيم. وفي هذا الصدد -وكما ذكرنا أنفا-؛ فقد اعتبر (Sveiby, 1986) أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة، وقد حصر الباحث هذه الأصول في العناصر التالية: الكفاءات، الهياكل الداخلية (وتضم: براءات الاختراع، نماذج التسيير، ثقافة المنظمة، مناخ التعلم...) وكذلك الهياكل الخارجية (وتشمل: العلاقات مع الزبائن، سمعة المؤسسة..)، وقد حدد Sveiby عدة طرق لقياس هذه القيمة (تم التطرق لهذه الطرق بالتفصيل في الفصل الأول) (Cappelletti et Khouatra, 2004, p. 132-134).

#### الفرع الثاني: خلق القيمة في إطار رأس المال الفكري:

مع تزايد الدور الكبير الذي يلعبه اقتصاد المعرفة؛ أصبح رأس المال الفكري المصدر الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية والمحرك الأساسي لخلق القيمة على المدى البعيد، وبالتالي فإن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يجب أن ينتقل من تعظيم القيمة الناتجة عن الأصول الملموسة نحو التسيير الفعال لرأس المال الفكري.

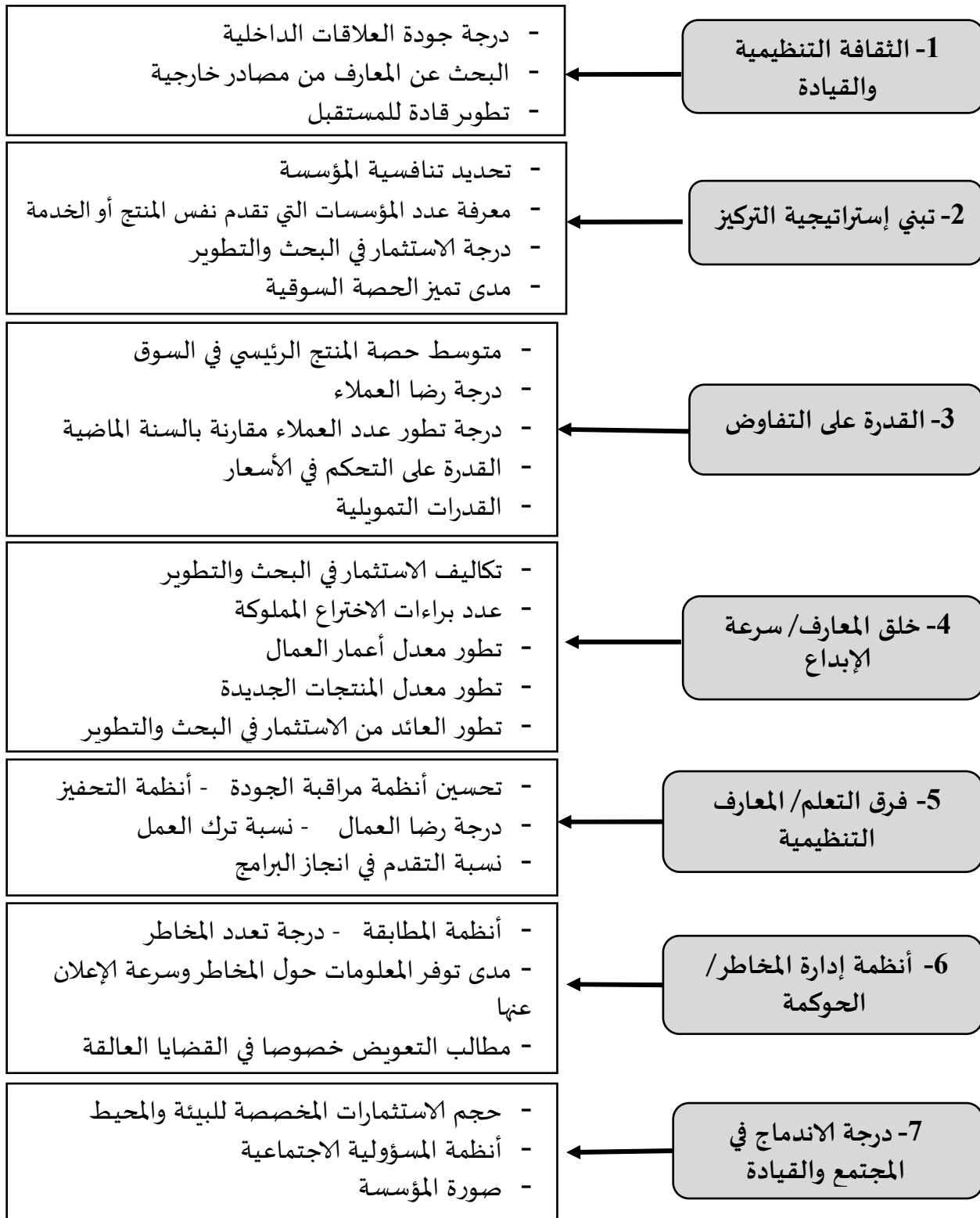
ووفقا ل (Kujansivu et Lonqvist, 2007)، فإن قيمة رأس المال الفكري تعرف بأنها القيمة المالية لمجموع الموارد غير الملموسة خلال مدة زمنية محددة (Kujansivu et Lonqvist, 2007, p. 273)، والشكل الموالي يوضح التفاعلات ما بين المكونات الثلاث لرأس المال الفكري، ويكمن الهدف في رفع درجة الارتباط بين هذه المكونات في زيادة القيمة التي تخلقها المنظمة:



الشكل رقم 3-7: نموذج تعظيم القيمة

المصدر: (Tan et al, 2008, p. 587)

ويعتبر رأس المال الفكري العنصر الأساسي لخلق القيمة ورفع القدرات الإبداعية للمنظمات، وذلك باعتبار أنه هو الذي يميز أي منظمة عن غيرها، حيث يمكن أن يحتوي على أكثر من ثلاثين معيارا يمكن استعمالها من أجل خلق القيمة وتصنف هذه المعايير إلى سبع فئات وفقا للمخطط التالي (Sumita, 2008, p. 216):



الشكل رقم 3-8: عناصر خلق القيمة في إطار رأس المال الفكري

المصدر: (Sumita, 2008, p. 217)

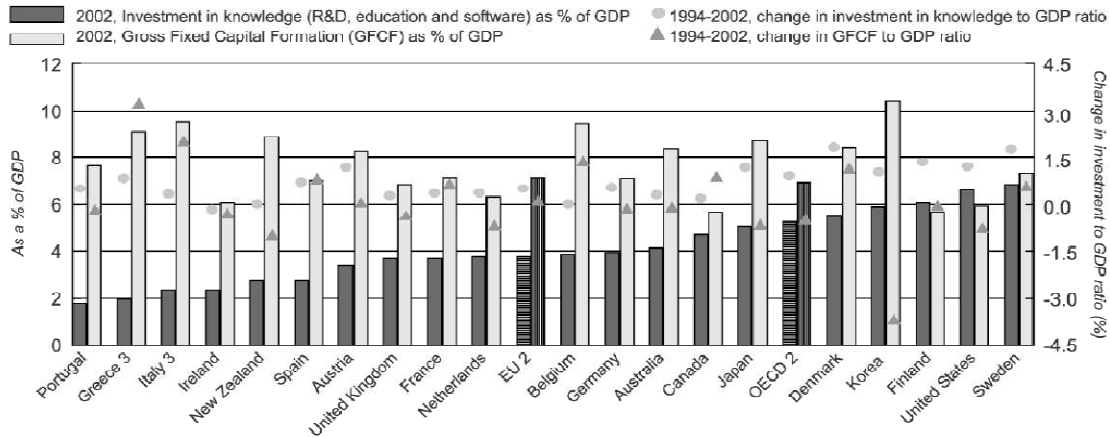
## الفرع الثالث: التسيير الفعال كعنصر أساسي لضمان العائد على الأصول الفكرية:

إن قدرة المنظمة على خلق القيمة مرتبطة أساساً بقدرتها التنافسية ووضع استراتيجيات واضحة لرفع فعالية أنظمة البحث والتطوير، وذلك بتنوع مصادر المعارف سواء الداخلية منها أو الخارجية والتي من شأنها دعم المحفظة التكنولوجية للمنظمة. وفي مجال حماية الملكية الفكرية؛ فإن العديد من المنظمات عرفت نمواً متزايداً للمداخيل عن طريق تبنيها لأنظمة حماية حقوق الملكية الفكرية من خلال الحصول على براءات الاختراع ومنح التراخيص وخصوصاً في المجالات التكنولوجية التي تشهد تنافسية كبيرة نظراً لتسارع وثيرة الإبداع بهذه المنظمات.

وفي هذا الصدد؛ فإن دور الإدارة ينحصر في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات التي تخلق من ورائها عوائد كبيرة وكذلك تبني الممارسات الحديثة في التسيير خصوصاً تلك القائمة على إدارة رأس المال الفكري، ويكمن التحدي الذي يواجه الإدارة في كيفية تخصيص الأصول الفكرية بطريقة تضمن بها تعظيم القيمة ورفع قدرتها التنافسية (Bismuth et Tojo, 2008, p. 233-235).

## الفرع الرابع: دور الأصول الفكرية في تحقيق النمو الاقتصادي:

تعتبر الأصول غير الملموسة في العصر الحالي أهم العوامل المعتمدة في الإنتاج وخلق القيمة، حيث تسهم بشكل كبير في رفع تنافسية المؤسسات، فمثلاً بالنسبة لدول OCDE فإن الاستثمار في الموارد المعرفية تضاعف ما بين 1994 و 2002 حتى بلغ متوسط 5% من الإنتاج الداخلي الخام ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:



**Notes:** 1: 1994-2001 for Greece and Italy. 1995-2002 for Korea. EU figure excludes Belgium, Greece and Italy. OECD figure excludes Belgium, Greece, Italy and New Zealand. 2: Excludes Greece and Italy. 3: 2001 data.

## الشكل رقم 9-3: تطور الاستثمار في الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة

المصدر: (Bismuth et Tojo, 2008, p. 230) نقلاً عن (OCDE, 2005)

وقد أثبتت العديد من الدراسات مدى مساهمة الأصول الفكرية على غرار براءات الاختراع وأنظمة

البحث والتطوير في تحقيق النمو الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال:

- المساهمة في تطوير أنظمة الإبداع الوطني؛
- اعتبار رأس المال البشري عامل مهم في النمو؛
- تفعيل الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسات (Bismuth et Tojo, 2008, p. 229-231)

### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات المعاصرة - وخصوصا في ظل البيئة شديدة التنافسية- إلى كسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الناشطة في نفس القطاع، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الأصول غير الملموسة وخصوصا الموارد البشرية، ويعني بناء ميزة تنافسية دائمة عن طريق الأصول الفكرية أن تكون هذه الأصول أكثر قدرة على خلق القيمة المضافة للمؤسسة، وكذلك صعوبة تقليدها وامتلاكها من طرف باقي المؤسسات (وهي خصائص الموارد التي تطرقنا لها في الفصل السابق في إطار نظرية الموارد).

### الفرع الأول: عموميات حول الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها: يُعتبر (1993) M. Porter أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحليل الميزة التنافسية للمنظمات، حيث يعتبر أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين مع منافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل منطقي الزيادة السعرية المفروضة (شعبان، 2011، ص. 63)، وفي نفس السياق؛ فإن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية (أبو بكر، 2008، ص. 13)، ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر:

- ✓ تُبنى وتُصاغ على التميز والاختلاف مقارنة بباقي المنافسين؛
- ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تتعلق بخلق الفرص في المستقبل؛
- ✓ تمنح للمنظمة عامل السبق والتفوق على باقي المنافسين؛
- ✓ صعبة المحاكاة والتقليد من قبل المنافسين كما أنها تضمن استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق (بوقلقول، 2009، ص. 108).

2- عناصر الميزة التنافسية: يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

➤ **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية سواء للدول أو للمنظمات، إلا أن توفرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة، وذلك نتيجة للعديد من التغيرات التي شهدتها المحيط الاقتصادي، حيث أن عدم توفر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيق الميزة التنافسية كما هو الحال بالنسبة لليابان، على عكس بعض الدول التي امتلكت هذه الموارد دون أن تتمكن من تحقيق مكانة ريادية، ولكن هذا لا يعني إلغاء دور هذه الموارد في تطوير اقتصاديات الدول والمنظمات؛

➤ **رأس المال:** يعتبر توفر رأس المال ذو أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية في إطار الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية، أدى إلى تراجع أهمية توفر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها؛

➤ **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق وتشارك المعرفة، ومع انتشار التكنولوجيا عبر مختلف أرجاء دول العالم؛ لم يعد الحصول عليها يمثل هاجسا بالنسبة للدول والمنظمة، بقدر القيمة المضافة الناتجة عن استعمال هذه التكنولوجيا؛

➤ **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التكوين العالي بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة والتقليد من قبل المنافسين (شعبان، 2011، ص. 69).

3- أبعاد تحقيق الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وكذلك قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

➤ **البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات مما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي إدارة الأصول الفكرية – وخصوصا الموارد البشرية- دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكونات رأس المال الفكري وخصوصا رأس المال العلائقي؛

➤ **البعد الثاني: التمييز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، حيث أنه هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها

الموارد المالية والبشرية والإمكانيات التنظيمية، وتمثل الأصول الفكرية أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، باعتبار أنها تختلف عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تسهم بها تلك الأصول في خلق قيمة لمنتجات وخدمات المنظمة من الصعب على الآخرين تقليدها (أبو بكر، 2008، ص. 13-14).

#### الفرع الثاني: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية:

بعدما تأكدت المنظمات من أهمية دراسة رأس المال المعرفي في خلق الثروة بالنسبة لها؛ أصبحت للموارد غير الملموسة المكانة المهمة ضمن أولويات المنظمة، وفي دراسة قام بها (Martin de castro et Lopez Saez, 2008) لدراسة مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في المؤسسات الناشطة في قطاع التكنولوجيا توصل الباحثين إلى ما يلي:

❖ يعتبر رأس المال البشري العامل الأكثر تأثيراً في اكتساب الميزة التنافسية باعتباره يشمل خبرات الأفراد وقدراتهم الإبداعية، فلمّا تمتلك المنظمة رأس مال بشري فعال، فإن ذلك يساعدها على تعزيز تنافسيته وهذا انطلاقاً من القاعدة القائلة: " أفضل الأفراد يكونون أفضل المنظمات "؛

❖ أما بالنسبة لرأس المال الهيكلي فإنه يهدف إلى توفير الإطار الملائم للاتصال والعمل الجماعي وتنمية القيم في إطار ثقافة تنظيمية ملائمة، وهو ما يسمح لها بخلق مناخ محفز للعمل من أجل التطوير المستمر للمنظمة وبالتالي ضمان تنافسيته؛

❖ كذلك؛ يعتبر رأس المال العلائقي عاملاً مهماً في تحسين تنافسية المؤسسة وذلك لما يضمنه من تحسين علاقات المؤسسات مع كافة الأطراف المشاركة (أصحاب المصالح)، وبالتالي القدرة على الحصول على عقود جديدة، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بشكل كبير بهذا المكون لأن هذه العلاقات هي التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Martin de Castro et Lopez Saez, 2008, p. 32-35)

#### الفرع الثالث: استراتيجيات بناء تنافسية المنظمة في إطار رأس المال الفكري:

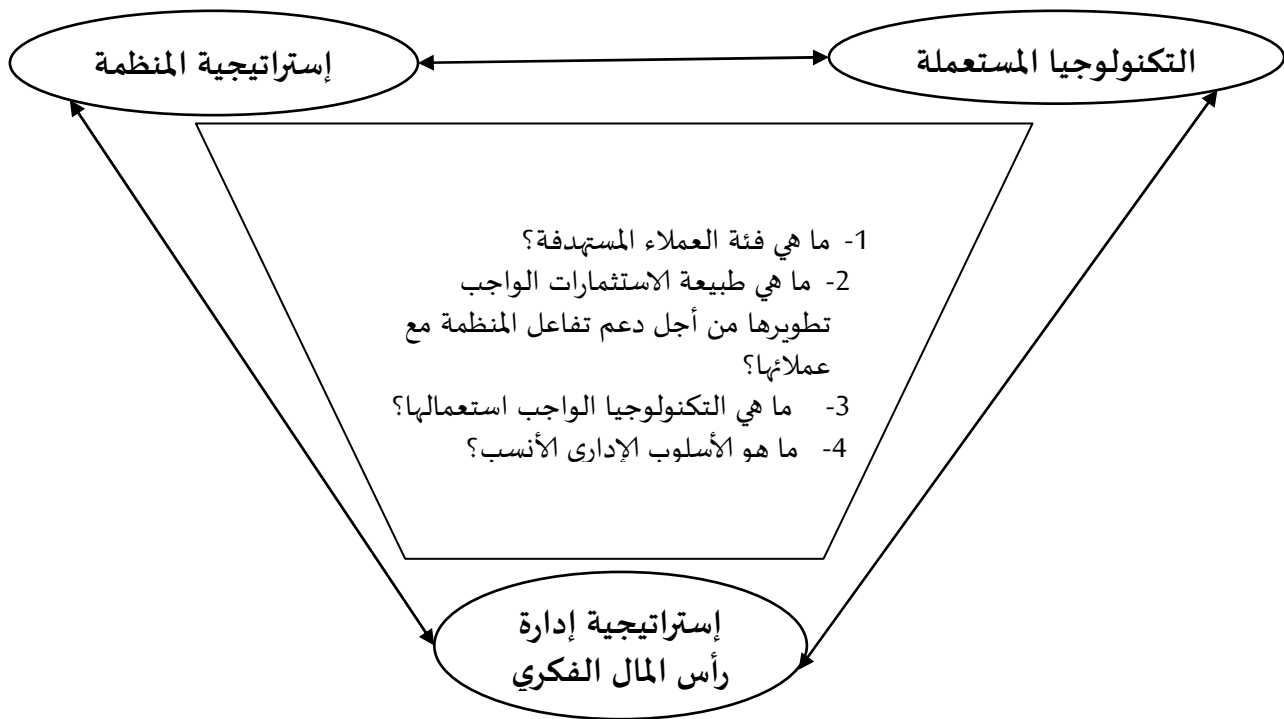
حتى تستطيع أي منظمة اكتساب ميزة تنافسية دائمة، فإنه يجب عليها تبني إستراتيجية شاملة تعتمد في إعدادها على أصولها الفكرية، وترتكز هذه الإستراتيجية على النقاط التالية:

- 1- تحديد فئة معينة من العملاء وتحديد خصائص المنتج وفقاً لتطلعات هؤلاء العملاء، وهو ما عبر عليه (Porter, 1980) بالموقع الاستراتيجي الذي يعتبر المرجع الذي تعتمد عليه المؤسسة في جذب العملاء؛
- 2- وضع استثمارات قيد التطوير بالموازاة مع الاستثمارات الرئيسية التي حدّتها المؤسسة وذلك من أجل تعزيز موقعها الاستراتيجي، وتهدف عموماً هذه الاستثمارات إلى جلب العديد من العملاء بما يسهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز تنافسيته؛

3- تركيز الاستثمارات في المجال التكنولوجي والتي تهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات، وهو ما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، حيث أن تحقيق تطلعات الزبائن يستوجب قدرا عال من التكنولوجيا والتركيز على الأصول غير الملموسة، وبالتالي فإن الاستثمار في هذا المجال يعتبر مصدرا رئيسيا لتعزيز تنافسية المنظمة؛

4- إتباع أسلوب إداري فعال من أجل تعظيم العائد، ويدخل في ذلك تحديد الإستراتيجية اللازمة لإدارة رأس المال الفكري بما في ذلك حماية الاستثمارات التي تخلق من ورائها المنظمة عوائد اقتصادية لأنها المصدر الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية (Nickerson, 1998, p. 321-324).

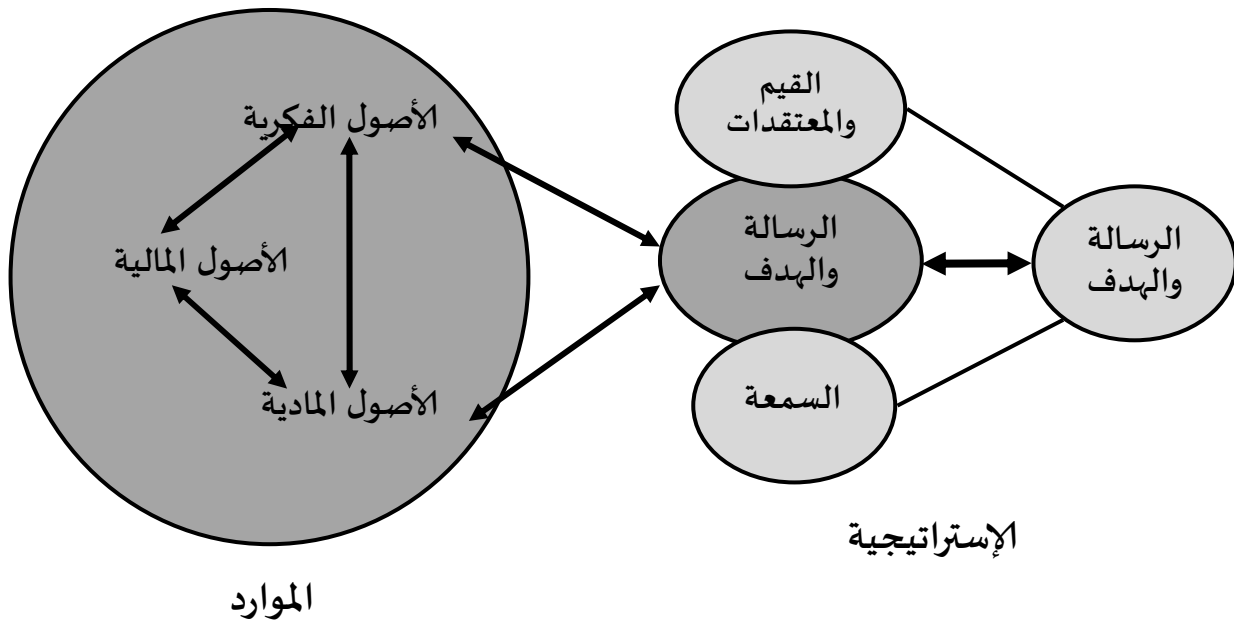
والشكل الموالي يوضح منهجية ربط إدارة رأس المال الفكري بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد واستغلال الفرص المتاحة في السوق:



الشكل رقم 3-10: منهجية بناء الإستراتيجية التنافسية في إطار رأس المال الفكري

المصدر: (Nickerson, 1998, p. 322)

وفي نفس السياق، فقد اقترح (Rylander et Peppard, 2003) نموذجا لربط الإستراتيجية التنافسية بهوية المنظمة وإدارة رأس المال الفكري، حيث تسمح هذه الإستراتيجية بتحديد الموقع التنافسي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، أما الهوية فالهدف منها التعريف برسالة المنظمة ورؤيتها للموارد غير الملموسة التي تشكل إضافة للموارد الملموسة القيمة السوقية لأصول المؤسسة، وبالتالي فإن النموذج المقترح يحدد العلاقة بين الموارد والإستراتيجية في إطار رأس المال الفكري الذي يسمح بتعزيز تنافسية المؤسسة (Tan et al, 2008, p. 603-604).



الشكل رقم 3-11: العلاقة ما بين الإستراتيجية التنافسية ورأس المال الفكري

المصدر: (Tan et al, 2008, p. 604).

الفرع الرابع: إدارة رأس المال الفكري: بناء نموذج التميز في إطار المنظمات المتعلمة:

يستخدم مفهوم التميز للدلالة عن الإستراتيجية التنافسية التي تفرض ضرورة التوجه نحو التطوير المستمر للسلع والخدمات من أجل تحقيق تطلعات الزبائن، حيث تعتبر المعرفة المصدر الرئيسي لتطوير جودة السلع والخدمات وذلك من خلال:

- ضمان المحافظة على الأصول غير الملموسة واستمراريتها؛
- تخفيض تكاليف تطوير سلع وخدمات جديدة؛
- رفع إنتاجية العمال عن طريق تشارك المعارف؛
- رفع درجة رضا العمال.

فباعتبار أن نموذج التميز يقوم على الموارد النادرة التي تضمن للمنظمة تميزها عن باقي المنافسين؛ فإن المنظمة تسعى من خلال عمليات إدارة المعرفة إلى خلق ميزة تنافسية دائمة عن طريق تحسين أنظمة التعلم التنظيمي التي من شأنها تطوير المعارف المكتسبة، وبالتالي المساهمة في بناء نموذج للمنظمات وفقا للجدول التالي:

## الجدول رقم 3-3: العلاقة بين نماذج رأس المال الفكري ونماذج التميز

نماذج التميز	نماذج رأس المال الفكري	
تحسين التنافسية والإنتاجية مع التركيز على تحسين العلاقة مع العملاء	تحسين الإنتاجية انطلاقاً من الأصول غير الملموسة	الهدف
التحسين المستمر مرتبط بعمليات خلق وتشارك المعارف	اعتبار المعارف المورد الأساسي لمنظمات	المنهجية (المقاربة المعتمدة)
قياس مستوى الجودة انطلاقاً من معايير محددة	المعايير المالية	أسلوب القياس

المصدر: (Martin-Castilla et Rodriguez-Ruiz, 2008, p. 135)

لذلك فإن التميز الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، يستلزم ضرورة تطوير جودة السلع والخدمات والعمل على إرضاء العملاء وتحسين أنظمة استغلال الموارد. وفي هذا الصدد؛ فإن نموذج التميز الذي تسعى المنظمات المتعلمة إلى تبنيه يقوم على المبادئ التالية:

- 1- التوجه نحو تحقيق النتائج: حيث يكون اهتمام الإدارة منصبا على تحقيق أهداف كافة الأطراف المشاركة؛
- 2- الاهتمام بالزبون: باعتباره المستهدف الأول؛ حيث يجب أن تركز المنظمة على تحقيق تطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين؛
- 3- القيادة التشاركية: يجب أن تشترك الإدارة مع الأفراد في بناء ثقافة التميز وتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة؛
- 4- تطوير الموارد البشرية: يعتبر الأفراد المورد الرئيسي للمنظمة، لذلك يجب على الإدارة خلق مناخ ملائم للعمل والثقة المتبادلة؛
- 5- التعلم والإبداع والتطوير المستمر: التسيير الفعال للمعارف والخبرات والإبداع من شأنه تطوير ثقافة التحسين المستمر؛
- 6- تطوير العلاقات مع الأطراف المشاركة (Les parties prenantes): تبني نماذج التميز يستوجب تطوير العلاقات الخارجية والتي تكون قائمة على الثقة وتشارك المعارف؛
- 7- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن يكون الجانب الأخلاقي ضمن اهتمامات المنظمة (Martin-Castilla et Rodriguez-Ruiz, 2008, p. 135-137)

المطلب الثالث: رأس المال الفكري وتطوير المنتجات الجديدة في ظل المنظمة المتعلمة:

الفرع الأول: المعايير الأساسية لنجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة في إطار التعلم التنظيمي:

غالبا ما تعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة كنشاط تعليمي أين تكون عمليات اكتساب وإدارة المعرفة أساسية، وتعتبر نظرية التعلم التنظيمي أن المنظمات تلتزم بإجراءات وقواعد التعلم التنظيمي التي تعتبر كإجراء تعليمي، وذلك باعتبار أن إجراءات التعلم التنظيمي تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، الزبائن وكذلك المعارف المتوفرة في محيط المنظمة، ومن تم إدماج هذه المعلومات في إجراءات العمل (Land et al, 2012, p. 521).

ويرى الباحثون أن تطوير المنتجات يشمل عملية تحسين جودة المنتجات بغض النظر عما إذا كان موجودا في السوق أولا، وقد حددت العديد من الدراسات المفاتيح الرئيسية القائمة على ممارسات التعلم التنظيمي من أجل ضمان نجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

✓ يجب على المنظمة امتلاك إجراءات وتصاميم جديدة تتماشى وتطلعات العملاء، وهذا ما توفره عمليات التعلم التنظيمي؛

✓ يجب على المنظمة تحديد استراتيجيات تطوير المنتج بما في ذلك الهدف والعاقد من عملية التطوير؛

✓ يجب التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة؛

✓ يجب على المنظمة تكوين فرق عمل جديدة من ذوي الكفاءة العالية مع وجود قائد يضمن سهولة الاتصال والتفاعل الديناميكي ما بين أفراد الفريق وتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار؛

✓ يجب على المنظمة خلق ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع؛

✓ ضرورة وضع إستراتيجية لإطلاق المنتج بما في ذلك تحديد الوقت الأنسب وكذلك جمع المعلومات حول توجهات المستهلكين وتطلعاتهم (Chen et al, 2006, p. 1326).

الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في عملية تطوير المنتجات الجديدة:

اعتبر (Cooper et Kleinschmids, 1993) وكذلك (Benedetto, 1999) أن مفاتيح تطوير المنتجات الجديدة مرتبطة أساسا بمكونات رأس المال الفكري، والتي من شأنها دعم قدرات الأفراد على التعلم التنظيمي، حيث أن رأس المال الفكري بإمكانه المساهمة في تطوير المنتجات الجديدة من خلال ممارسات التعلم التنظيمي والتي تشمل طرح المنتج الجديد والتخطيط وكذلك جمع المعلومات، فعلى سبيل المثال؛ فإن العملاء بإمكانهم دعم خلق منتج جديد من خلال تقديم أفكار جديدة لذلك فقد ركز (Luk et al, 2008) على أهمية التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري ومدى مساهمته في عملية تطوير المنتجات الجديدة، حيث أن مجموع العلاقات التي تنشأها المنظمة تسهم بشكل كبير في توسيع شبكة معارفها.

وفي هذا الصدد؛ فإن رأس المال الفكري يسهم بشكل كبير في تطوير المنتجات الجديدة، وذلك لأنه يعمل على تحويل المعارف إلى قيمة ملموسة، حيث يرى (Harrison et Sullivan, 2000) أن القيمة الناتجة عن الاستثمار في رأس المال الفكري تحتوي على:

- الدخل الناتج عن المنتج أو الخدمة الجديدة؛
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية
- الموقع الاستراتيجي الذي تحتله المنظمة جراء توسيع حصتها السوقية؛
- امتلاك براءات الإختراع؛
- رفع مستوى ولاء العملاء.

فكل هذه العوامل من شأنها تحسين أداء المنظمة ورفع قدرتها التنافسية (Chen et al, 2006, p. 1327-1328). وفيما يلي مساهمة مكونات رأس المال الفكري في عمليات تطوير المنتجات الجديدة:

1- تأثير رأس المال البشري على تطوير المنتجات الجديدة: تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد ذوو الكفاءات العالية الذين يسهمون في تطوير المنتجات الجديدة انطلاقاً من معارفهم ومهاراتهم، فكلها عوامل تساعد على سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة التنافسية، وبالتالي فرض تواجدتها وتوسيع حصتها السوقية.

وفي هذا الإطار؛ فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والإبداع، حيث أن تراكم رأس المال البشري يحدد مدى فعالية فرق العمل، كما أن مستوى الثقة المتبادلة ما بين أفراد المنظمة من شأنه زيادة التفاعلات الديناميكية فيما بينهم بما يسمح برفع القدرات التعلمية للأفراد من خلال تحسين مستوى تبادل وتشارك المعارف، حيث أن بناء فرق التعلم يسمح بخلق مناخ تنظيمي محفز للأفراد على تجسيد الأفكار الجديدة التي تسمح برفع القدرات الإبداعية للمنظمة.

2- تأثير رأس المال الهيكلي على تطوير المنتجات الجديدة: كما سبق الذكر؛ فإن رأس المال الهيكلي يتكون من عنصرين هما: رأس مال العمليات ورأس المال الإبداعي، ومن هنا؛ فقد اعتبر Edvinsson و Malone أن رأس مال العمليات يدعم الأفراد على تحسين أداء المنظمة، حيث تهدف المنظمة المتعلمة إلى تحسين أنظمة إدارة المعرفة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لتشارك المعارف، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء العمليات الإنتاجية، كما أن رأس المال الإبداعي يعمل على تحسين تنافسية المنظمة حيث أنه من سمات المحيط التنافسي أنه يتميز بدورة حياة قصيرة للمنتج، وبالتالي فإن رأس المال الإبداعي يدعم المنظمة على جمع وتحليل المعلومات من أجل تطوير المنتجات الجديدة في الوقت المناسب.

3- تأثير رأس المال العلائقي على تطوير المنتجات الجديدة: إن العلاقات التي تنشأها المنظمة مع مختلف المتعاملين معها من شأنها أن تخفف الضغط عن المنظمة، حيث أن هذه العلاقات تعتبر مصدرا رئيسيا للحصول على المعلومات التي تمس المحيط التكنولوجي، فالموردون مثلا يقدمون معلومات للمنظمة حول السوق بما يسمح للمنظمة بتطوير منتجات جديدة، حيث يعتبر (Westerlund et Svahn, 2008) أن العلاقات التي تنشأها المنظمة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية في ظل محيط شديد التغير (Land et al, 2012, p. 522- 524 ; Chen et al, 2006, p. 1327-1328).

## خلاصة:

إن تطوير الأداء التنظيمي يستلزم أن تركز المنظمة جهودها على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها التي تضمن لها تعظيم القيمة المضافة، وفي ظل اقتصاد المعرفة؛ فإن الموارد غير الملموسة -والتي يجمعها الباحثون في إطار رأس المال الفكري- تعتبر السبيل الأنجع لتحسين الأداء التنظيمي، وفي ظل التوجهات الحديثة التي شهدتها مجال الإدارة وما انبثق عنه من نماذج تسييرية حديثة؛ فإن نموذج المنظمة المتعلمة صُنّف من طرف الباحثين على أنه النموذج الأكثر اكتمالا لإدارة المنظمات، وذلك كونه يعتمد على التعلم بشتى أنواعه كأحد أهم الموارد المهمة في خلق الميزة التنافسية، ولما يوفره من مناخ تنظيمي ملائم يسمح للمنظمة بمواكبة التغيرات التي تواجهها.

وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- ✓ صُنّف رأس المال الفكري على أنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة؛ إذ أن إستراتيجية التميز التي تسعى المنظمة إلى تبنيها لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تعظيم الإنتاج الفكري المتمثل في الإبداع وتطوير المنتجات عن طريق رفع مستوى الاستثمار في أنظمة البحث والتطوير؛
- ✓ تؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف نقاط قوتهم وترجمتها عمليا في محيط عملهم؛
- ✓ إن تحسين الأداء كان ولا يزال الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وفي ظل متغيرات بيئة الأعمال الحالية؛ فقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الأداء، فهمنهم من ركز على الجانب الضيق للأداء والمنحصر في تحقيق الأهداف المالية، ومن هم من ركز على الجانب الأوسع بوصف المنظمة مجموعة من الأهداف، وباعتبار أن هذه الدراسة هدفت إلى دراسة سبل تحسين الأداء التنظيمي في إطار المنظمات المتعلمة، فإن خلق القيمة وتحسين الميزة التنافسية يعتبران من أهم مظاهر تحسين الأداء في إطار هذا النوع من المنظمات، وبالتالي فإن دراسة الأداء في دراستنا الحالية كان وفقا لما يلي:

عناصر الأداء التنظيمي في ظل المنظمة المتعلمة

خلق القيمة

تحسين الميزة التنافسية

وبهذا تكون قد اكتملت أبعاد الدراسة الثلاث، وهذا ما يسمح ببناء نموذج الدراسة الذي سنستعرض طريقة بنائه وتطبيقه عمليا من خلال الجزء الثاني من الدراسة والمتعلق بالدراسة الميدانية.

# الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة

المبحث الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر

المبحث الثالث: تقنيات البحث المعتمدة ووصف خصائص العينة

تمهيد:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية تركيز المنظمات لاستثماراتها في أصولها غير الملموسة بغية تحسين أدائها التنظيمي. وكما أشرنا فيما سبق من فصول؛ فإن الوصول إلى أعلى مستويات الأداء لا يكون إلا من خلال تبني المنظمات لنموذج المنظمة المتعلمة باعتباره الأكثر تماشياً وظروف البيئة الاقتصادية التي تعيش فيها المنظمات حالياً، خصوصاً وأن العصر الحالي يعرف بعصر اقتصاد المعرفة الذي يستجوب على المنظمات ضرورة تركيز اهتمامها بموردها المعرفية وأصولها الفكرية بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد.

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنى عن هذه التغيرات، فباعتبارها تسعى إلى الرفع من مردوديتها وتحسين قدراتها الإنتاجية ومواجهة الظروف المحيطة بها؛ فكان حتماً عليها التحول نحو اقتصاد المعرفة ومعه محاولة تبنيها لنموذج المنظمة المتعلمة، بما يساعدها على إعادة ترتيب أمورها بدءاً من تحسين خدماتها المقدمة إلى عملائها وصولاً إلى إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب.

ومحاولة منا لمعرفة واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحسين الأداء التنظيمي في ظل المنظمات المتعلمة في المؤسسات الجزائرية، وبالضبط في المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات اللاسلكية التي وقع اختيارنا عليها لعدة أسباب أهمها أن هذه المؤسسات تعتبر من بين أحسن النماذج المجسدة للمنظمات المتعلمة كما أنها تنشط في قطاع يتسم بسرعة التغير، وذلك في محاولة منا لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع.

وفي هذا الفصل سنقوم أولاً بدراسة النماذج الاستمولوجية المعتمدة في علوم التسيير وهو ما يسمح بتحديد الموقع الاستمولوجي لموضوع رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة، وبعد ذلك سنستعرض واقع سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، ليتم بعد ذلك التطرق إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة وكيفية إعداد وتوزيع الاستبيان، ليختتم هذا بدراسة تحليلية إحصائية حول عينة البحث.



## المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية من أجل الإجابة عن إشكالية وفرضيات الدراسة؛ يجدر بنا تحديد التوقع الاستمولوجي لدراستنا، وهو ما يسمح بتفسير المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية، وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة سابقة الذكر (والتي تم طرحها في المقدمة العامة للبحث) من جهة؛ ومن جهة أخرى تحديد العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وأداء المنظمات المتعلمة، وهو ما يسمح بتأسيس للمعرفة في هذا الجانب وإعطائها بعدا تراكميا من أجل الشروع في دراسات مستقبلية.

وسنتطرق في هذا المبحث لمختلف نماذج البحث والتي هي النموذج الإيجابي (Le paradigme positiviste) والنموذج فوق الإيجابي (Le paradigme post-positiviste) والنظرية النقدية (La théorie critique) وكذلك النموذج البنائي (Le paradigme constructiviste)، وكذلك تحديد الخصائص الأنطولوجية، الإستمولوجية والمنهجية لكل نموذج من أجل تقديم نظرة شاملة حول طبيعة الظاهرة محل الدراسة، وهو ما يسمح بتحديد التوجه الأنطولوجي للدراسة وكذلك موقعها الإستمولوجي.

## المطلب الأول: عموميات حول الاستمولوجيا ونماذج البحث:

## الفرع الأول: مفهوم الاستمولوجيا:

يأتي مصطلح "الإستمولوجيا" أو "نظرية المعرفة" من الكلمة اليونانية "Epistêmê"، ونظرية المعرفة هي فلسفة المعرفة أو كيف نصل إلى المعرفة؟، وتتصل هذه النظرية اتصالا وثيقا بعلم الوجود (الأنطولوجيا - Ontology) باعتبارها تنطوي على فلسفة الواقع، كما تتصل بالمنهجية (Methodology) المتبعة في إعداد البحوث والدراسات. وتبين نظرية المعرفة كيفية الوصول إلى معرفة الحقيقة، في حين تحدد المنهجية الممارسات الخاصة المستخدمة لتحقيق هذه المعرفة (Krauss, 2005, p. 758-759)، وتتميز الإستمولوجيا عن غيرها من العلوم والمعارف بأنها علم يدرس كيفية تبرير وإثبات العلوم والمعارف الأخرى، باستخدام التحليل الدقيق للمعارف والبحث في طرق إنتاجها، والتركيز على مصدرها، دورها، مجالها، تفسيرها وإثباتها (صولح، 2013، ص.163)، ويجمع الباحثون في العلوم الإنسانية والاجتماعية بما في ذلك علوم التسيير، أنه ومن أجل تقديم أي بحث علمي فإنه يجب تحديد التوقع الاستمولوجي للظاهرة محل الدراسة (Gavard-perret et al, 2008, p.7)،

## الفرع الثاني: تعريف نموذج البحث:

بالرجوع لمعجم «Larousse»؛ فإن المصطلح «Paradigme» يرجع أصوله للكلمة اليونانية «Paradeigma» والتي تعني "نموذج". ومن الناحية المنهجية؛ فإن هذا المصطلح يستعمل للتعبير عن "كيفية

دراسة المشكل محل البحث والتقنيات المستعملة في الدراسة"، ووفقا ل (Bhattacharjee, 2012, p.17)؛ فإن النموذج يقدم النماذج الذهنية التي تستخدم من أجل تنظيم طريقة التفكير والملاحظة وكذلك تأطير عملية البحث، فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أن طريقة إدراك الحقيقة وخلق المعرفة تختلف باختلاف النموذج الاستمولوجي المعتمد في البحث، لذلك فتحديد التموقع الاستمولوجي لبحثنا يعتبر ضروريا باعتبار البحث في الأخير سيقودنا للحصول على نتائج تستخدم في دراسات لاحقة.

وبالرجوع إلى طبيعة النموذج؛ فإن (Guba et Lincoln, 1994) يعتبران أن أي نموذج بحث يركز على ثلاث عناصر أساسية هي: الفرضيات الأنطولوجية، الاستمولوجية وكذلك المنهجية (Les hypothèses (Ontologiques, Epistémologiques et Méthodologiques). فالنسبة للفرضيات الأنطولوجية، فهتم أساسا بالإجابة عن التساؤل التالي: ما هي طبيعة الواقع؟ أو بصيغة أخرى: ماذا يمكن إدراكه من هذا الموضوع؟، أما بالنسبة للفرضيات الاستمولوجية؛ فهي تتمحور حول التساؤل التالي: ما هي طبيعة العلاقة بين صاحب البحث وما يمكن التوصل إليه عن طريق البحث؟ أو بعبارة أخرى: كيف تم إعداد هذه المعرفة؟، وأخيرا؛ الفرضيات المنهجية تهدف إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما هي الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل إعداد المعرفة؟. ويعتبر (Krauss, 2005) أنه هناك ارتباط قوي بين الأنطولوجيا، الاستمولوجية والمنهجية، وذلك كون الأنطولوجيا تقوم على أساس فلسفة "الحقيقة"، أما الاستمولوجيا؛ فمن خلال تساؤلاتها تهدف إلى تحديد كيفية الوصول إلى معرفة حول هذه الحقيقة، في حين أن المنهجية تسعى إلى تحديد الطرق والتقنيات المستخدمة من أجل الوصول إلى هذه المعرفة (Zouaghi, 2013, p.16).

### المطلب الثاني: أنواع نماذج البحث

من أجل التفصيل أكثر في نماذج البحث وبغية تحديد التموقع الاستمولوجي لبحثنا، سنقوم بتقديم دراسة موجزة حول هذه النماذج وذلك وفقا للتقسيم الذي قدمه الباحثان Guba و Lincoln في 1994، وهذه النماذج كما أسلفنا الذكر هي: النموذج الإيجابي (Le paradigme positiviste) والنموذج فوق الإيجابي (Le paradigme post-positiviste) والنظرية النقدية (La théorie critique) وكذلك النموذج البنائي (Le paradigme constructiviste).

### الفرع الأول: النموذج الإيجابي (Le paradigme positiviste):

1- أنطولوجيا النموذج: ويسمى أيضا بالنموذج العلمي، والغرض منه هو إثبات أو رفض الفرضيات من خلال التركيز على التحليل الإحصائي وتعميم نتائج التجربة (صولح، 2013، ص. 164)، وقد لاقى هذا النموذج صدى واسعا في العلوم الفيزيائية والاجتماعية، ويعتبر الباحث الإيجابي وفقا لهذا النموذج بأنه "واقعي" أي أنه يعتبر المعرفة موجودة.

2- ابستمولوجيا النموذج: يعتبر الباحث الايجابي من الناحية الابستمولوجية "موضوعيا"، حيث يفرض ضرورة الفصل بين الظاهرة محل الدراسة وشخصية الباحث، كما يفرض هذا النموذج أن يستبعد الباحث أفكاره المسبقة حول الظاهرة التي هو بصدد دراستها.

3- منهجية النموذج: تأكيد المعرفة في إطار هذا النموذج تتم وفقا للمنهج التجريبي (experimental) حيث يتم إخضاع الفرضيات لاختبارات تجريبية من أجل التأكد من صحتها أو خطئها.

### الفرع الثاني: النموذج فوق الإيجابي (Le paradigme post-positiviste):

يرتكز هذا النموذج في توجهه على إشراك الانتقادات الموجهة للنموذج الإيجابي.

1- أنطولوجيا النموذج: يكون الباحث وفقا لهذا النموذج "واقعي-إنتقادي"، حيث يفترض أن الحقيقة موجودة، لكن يجب إخضاعها للاختبار الدقيق من أجل من أجل فهم هذه الحقيقة على أحسن وجه.

2- ابستمولوجيا النموذج: استنادا لهذا النموذج؛ فمن الناحية الابستمولوجية يكون الباحث موضوعيا ولكن مع ضرورة تقبل التغيير. وبالرغم من تحلي الباحث في إطار هذا النموذج بالموضوعية؛ فمع هذا يمكن للعامل الذاتي الظهور، ومن أجل تقليص درجة الذاتية في البحث؛ فمن الضروري تحكيم الموضوعية من خلال عرض البحث على أطراف خارجية (مثلا مدى توافق النتائج المتحصل عليها مع المعرفة الموجودة)، حيث بإمكان هذه الأطراف إدخال تعديلات على البحث في حالة وجوبها.

3- منهجية النموذج: يتم تأكيد المعارف في إطار هذا النموذج من خلال النموذج التجريبي/ المعدل (expérimentale / modifiée) حيث يهدف هذا النموذج إلى رفض الفرضيات بدلا من اختبارها وذلك بالاعتماد على الطرق الكمية والنوعية للبحث.

### الفرع الثالث: النظرية النقدية (La théorie critique):

على عكس الباحثين الذين ينادون بضرورة اختيار بديل واحد، فإن النظرية النقدية تقدم نموذج للبحث قائم على مجموعة من البدائل، ووفقا للباحثين (Guba et Lincoln 1994)؛ فإن نموذج النظرية النقدية يمكن تجزئته إلى ثلاث أقسام فرعية هي: النموذج ما بعد البنائي (le post-structuralisme) ، النموذج ما بعد الحديث (post-modernisme) والنموذج الهجين (paradigme hybride).

1- أنطولوجيا النموذج: تتسم النظرية النقدية من الناحية الأنطولوجية بكونها واقعية تاريخية، حيث أن هذه المعرفة تكون في بداية البحث غير مؤطرة، وبمرور الزمن يتم هيكلتها بفعل تداخل مجموعة من العوامل التاريخية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية...وهو ما يضيف عليها الطابع المعرفي.

2- ابستمولوجيا النموذج: من الناحية الابستمولوجية؛ يعتبر الباحث في إطار هذا النموذج ذاتيا، حيث هناك ارتباط بين الباحث وموضوع البحث.

3- منهجية النموذج: تقوم منهجية هذا النموذج على أساس الطريقة الحوارية/ الجدلية، فالطبيعة التبادلية للبحث تستجوب ضرورة الحوار بين الباحث وموضوع البحث مع ضرورة أن يكون هذا الحوار جدليا من أجل تحويل سوء الفهم الناتج عن تأثير العوامل الداخلية إلى وعي جد واضح حول البحث.

#### الفرع الرابع: النموذج البنائي (Le paradigme constructiviste):

يقوم هذا المنهج على أساس السماح للباحث بأن يكون موضوع المعرفة في نفس الوقت (أي يضع نفسه مكان الظاهرة المدروسة)، وعليه فإن نجاح هذا النموذج مرتبط بمدى قدرة الباحث على فهم الظاهرة المدروسة (صولح، 2013، ص. 164)

1- أنطولوجيا النموذج: يعتبر الباحث ضمن هذا النموذج واقعيًا مع الاعتماد على التجربة، ويعتبر أنصار هذا النموذج (البنائيون) أن عالم البحث يتكون من مجموع التفاعلات في إطار محدد.

2- ابستمولوجيا النموذج: يعتبر الباحث ابستمولوجيا ذاتيا في ظل هذا النموذج، حيث أنه ليس هناك فرق بين ابستمولوجيا وأنطولوجيا هذا النموذج كما هو الحال بالنسبة للنظرية النقدية.

3- منهجية النموذج: منهجية هذا النموذج تفسيرية/ جدلية، حيث أن الهدف من البحث يتمثل في الوصول إلى إجماع حول البناءات التي يتوصل إليها الباحث حول ظاهرة الدراسة.

الجدول التالي يلخص مختلف نماذج البحث سابقة الذكر مع خصائص كل نموذج:

الجدول رقم 1-4: نماذج البحث وفقا ل(Guba et Lincoln, 1994)

خصائص النموذج			النموذج
المنهجية	الإبستمولوجيا	الأنطولوجيا	
تجريبي	موضوعي	واقعي	النموذج الإيجابي
تجريبي/ تعديلي (كمي/ نوعي)	موضوعي/ تعديلي	واقعي/ انتقادي	النموذج فوق الإيجابي
حواري / جدلي	ذاتي	واقعي / تاريخي	النظرية النقدية
تفسيري / جدلي	ذاتي	واقعي / تجريبي	النموذج البنائي

المصدر: (Zouaghi, 2013, p. 17) - بتصرف

المطلب الثالث: تحديد المقاربة الإستمولوجية المتبعة في الدراسة الحالية:

إن الدراسة الموجزة التي تم تقديمها حول النماذج الإستمولوجية تسمح لنا بعقد مقارنة بينها، وبالتالي معرفة النموذج الأنسب من أجل القيام بهذه الدراسة، وذلك بالرغم من تأكيد الباحثين في مجال إستمولوجيا البحث في علوم التسيير بأنه ليس هناك نموذج مثالي للبحث. وفي بحثه حول "الطرق المقارنة في علوم التسيير"؛ فقد اعتبر الباحث (Curchod, 2003) بأن النماذج سابقة الذكر تم الإجماع عليها من الناحية الفلسفية، لكن هذه النماذج تظهر عقمها لما يتم تجسيدها على أرض الواقع، وقد أثبتت ذلك دراسة حول عينة حول رسائل وأطروحات في علوم التسيير التي تبنت النموذج البنائي وتوصلت فيما بعد لنتائج تحمل مؤشرات من المفروض الوصول إليها من خلال النموذج الإيجابي، وبالتالي فإن النقاء الإستمولوجي -وفقا للباحث- يبدو بعيد المنال في سبيل إثبات المكانية الإستمولوجية لأي بحث (Curchod, 2003, p. 164-165)

وبالرجوع لموضوع الدراسة: "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة"، فهذه الحقيقة موجودة ولكن بصفة مستقلة عن معارفنا المكتسبة (بحكم قلة الدراسات التي جمعت بين الموضوعين)؛ ومن هنا فإن دورنا كباحثين يتمثل في إثبات هذه العلاقة من خلال تحديد أولا مكونات رأس المال الفكري وكذلك أبعاد المنظمة المتعلمة ومن تم قياس تأثير هذين المتغيرين على الأداء التنظيمي، فهذين المتغيرين وعلاقتها السببية مع الأداء التنظيمي يتم تحديدها انطلاقا من النظريات المفسرة والمعارف والأبحاث السابقة حول هذه الظاهرة، وبالتالي فإن هذا النوع من الدراسات يجمع بين النماذج التالية:

من جهة؛ هو يجمع بين النوعين الإيجابي وفوق الإيجابي، باعتبار أنهما يعتمدان على الأدوات الكمية من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، كما يستوجب أن يكون الباحث واقعيًا وموضوعيًا في دراسته للظاهرة، ولكن بصفة دقيقة فإن البحث يندرج في إطار النموذج فوق الإيجابي أو بالأحرى بالمعنى الأنطولوجي "الواقعي/الانتقادي" بحكم أن الباحث بإمكانه إبداء رأيه حول موضوع الدراسة بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية والتوصل لأهم النتائج حول موضوع البحث وبالتالي تقديم بعض الاستنتاجات.

ومن جهة أخرى؛ يمكن اعتبار أن الدراسة الحالية تخضع في جزء منها إلى نموذج النظرية النقدية، أين يكون الباحث ذاتيًا في بعض جوانب الدراسة -بحكم دراستنا السابقة حول موضوع المنظمة المتعلمة ومعرفتنا المسبقة حول متطلبات تطبيق هذا النموذج في المؤسسات- فتفسير النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث مرتبط بمعرفة الباحث وهو ما يؤثر على تفسير النتائج.

## المبحث الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:

يعتبر قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر من بين أكثر القطاعات المنتجة خارج المحروقات بما يسهم في زيادة الناتج الداخلي الخام؛ لذلك عمدت الجزائر إلى تحرير هذا القطاع استجابة لمتطلبات السوق، نظرا لأن سوق الاتصالات العالمية تتسم بدرجة عالية من التغير وهذا ما يفرض على المتعاملين المكونين لهذا القطاع ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات بغية استقطاب المزيد من الزبائن. ومن أجل ربط موضوع الدراسة بالجانب الميداني؛ سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة مفصلة حول واقع قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر وأهم المتعاملين المكونين لهذا القطاع.

## المطلب الأول: لمحة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT):

باعتبار أن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية هي المسؤولة عن تنظيم سوق الاتصالات بالجزائر، ارتأينا من خلال هذا المطلب تقديم لمحة موجزة حول هذه الهيئة وذلك من خلال تعريفها والتطرق إلى إمكانياتها سواء المادية والبشرية إضافة إلى أهم مهامها.

## الفرع الأول: التعريف بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

تعتبر سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مؤسسة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تم إنشاؤها في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة من أجل تشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في الخامس أوت 2000، والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (<http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>). وفي إطار المهام المرتبطة بهذه الهيئة؛ فإنها تقدم المساهمات المالية من أجل التطوير الشامل للاتصالات، كما أنه لها الحق بالقيام بكافة إجراءات الرقابة في إطار مساهماتها في إعداد دفاتر الشروط بالنسبة للمتعاملين، وهي أيضا المسؤولة عن إعداد موقف الجزائر في المفاوضات الدولية في مجال البريد والاتصالات، وبالنظر للدور الكبير الذي تلعبه ARPT سواء من الجانب التقني أو التنظيمي (القانوني) فهي الآن تمثل قلب سوق البريد والاتصالات في الجزائر (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 10)

## الفرع الثاني: مهام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

تتمثل المهام الرئيسية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية فيما يلي:

- ✓ السهر على احترام الإطار والترتيبات التنظيمية لنشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- ✓ السهر على وجود منافسة فعّالة على مستوى سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- ✓ اتخاذ جميع التدابير لتعزيز أو تنظيم المنافسة على مستوى أسواقها؛
- ✓ السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة ذاتها بالنسبة لجميع المتعاملين وضمان المساواة فيما بينهم؛
- ✓ السهر على توفير تقاسم الهياكل التحتية للمواصلات السلكية واللاسلكية في ظل احترام حق الملكية؛
- ✓ تخطيط وإدارة وتخصيص ومراقبة استخدام الترددات في النطاقات المقدمة لها مع احترام مبدأ عدم التمييز؛
- ✓ وضع خطة اتصال هاتفي ومراجعة طلبات الأرقام وتخصيصها للمتعاملين؛
- ✓ الموافقة على العروض المرجعية للربط البيني (Interconnexion)؛
- ✓ تسيير إجراء مناقصة لمنح تراخيص إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات العامة التي تخضع لنظام الترخيص؛
- ✓ منح تصريحات التشغيل واعتماد معدّات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، ووضع المواصفات والمعايير التي يجب أن تستجيب لها؛
- ✓ تحديد القواعد لمعاملي شبكات الاتصالات العامة بهدف تسعير الخدمات المقدمة للجمهور؛
- ✓ إدارة صندوق الخدمة الشاملة؛
- ✓ القيام بالمراقبة بموجب القانون ودفاتر شروط المتعاملين؛
- ✓ البث في النزاعات المتعلقة بالربط البيني؛
- ✓ التحكيم في المنازعات التي تنشأ بين المتعاملين فيما بينهم أو مع المستخدمين؛
- ✓ تقديم الرأي بشأن جميع المسائل المتعلقة بالبريد، والاتصالات السلكية واللاسلكية ولاسيما تلك المتعلقة بتحديد الأسعار القصوى للخدمة الشاملة، لغرض أو لضرورة تكييف التشريعات لاستراتيجيات التنمية؛
- ✓ المشاركة في إعداد الموقف الجزائري في المفاوضات الدولية وذلك في مجالي البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- ✓ التعاون في إطار مهامها مع السلطات أو الأجهزة الأخرى، المحلية والأجنبية على حد سواء، وفي هذا الصدد فقد شاركت L'ARPT في إنشاء شبكة الضبط العربية (AREGNET) أين تشغل الجزائر منصب الأمين العام لهذه السلطة منذ 2003 ; 09 p. (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 09 ; 2003

<http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>

الفرع الثالث: تنظيم سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية:

من أجل إنجاز مهامها على أكمل وجه؛ تتكون سلطة الضبط من هيئات متمثلة في مجلس ومدير عام تم تنصيبه من طرف رئيس الجمهورية، وكذا الحال بالنسبة لرئيس المجلس، وفيما يلي نظرة موجزة حول هذين القسمين:

1- مجلس السلطة: يتمتع المجلس بكل السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامه، وتتخذ القرارات برأي الغالبية، وفي حال تساوي الأصوات؛ فإن رأي الرئيس هو المرجح. ولا يحدث أن يتفق منصب عضو المجلس مع أي نشاط مهني آخر، سواء كان عملاً عمومياً أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة تابعة لقطاع البريد، المواصلات السلوكية واللاسلكية، السمعي البصري والإعلام الآلي، كما أنه من الممكن أن تكون قرارات المجلس محل إلتماس غير معلق لدى مجلس الدولة.

2- المديرية العامة: تهدف المديرية العاملة إلى وضع البرامج المحددة من طرف مجلس L'ARPT قيد التنفيذ وكذلك ضمان التسيير المستمر للسلطة والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم والمتمثلة في:

✓ مديرية إدارة الموارد البشرية؛

✓ المديرية التقنية؛

✓ مديرية المتعاملين والموردين؛

✓ مديرية الاقتصاد، المنافسة والاستشراف؛

✓ مديرية الإعلام الآلي وأنظمة الإعلام؛

✓ مديرية الشؤون القانونية؛

✓ مديرية البريد؛

✓ مديرية التصديق الإلكتروني؛

✓ مديرية المالية والمحاسبة؛

✓ وخلال سنة 2013 تم استحداث قسم جديد على مستوى مديرية الشؤون القانونية يعرف بقسم

حماية المستعملين ( Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 11 )

الملحق رقم 01 يوضح الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.

الفرع الرابع: إمكانيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

### 1- الموارد المالية:

1.1- المصادر: يخصص مجلس ARPT ميزانية تقديرية بالموازاة مع تقديرات الانتاج والتكاليف، حيث

تتمثل المصادر الرئيسية ل'ARPT وفقا للمرسوم 22 الصادر ب 2000/03 في:

✓ أجور الخدمات المقدمة؛

✓ الإتاوات (الإدارة والرقابة على إدارة الترددات اللاسلكية ومراقبة المنشآت الإذاعة والترقيم، إدارة خطة

ومشغلي البريد السريع الدولي)؛

✓ المساهمات في البحوث والتدريب وتوحيد الاتصالات؛

✓ الحصول على نسبة مئوية ثابتة محددة بموجب قانون المالية تدخل في إطار المساهمة المالية التي

يدفعها المستفيدون من تراخيص الاستغلال؛

✓ مساهمات من شركات تمويل الخدمة البريدية العالمية والاتصالات السلكية واللاسلكية.

1.2- رقم الأعمال: الأنشطة المعتمدة من طرف ARPT، خلال العام المالي 2013، والمتكونة من مجموع

الخدمات المقدمة ساهمت في تطوير رقم أعمال الهيئة حيث أن المصدر الأساسي لهذه الأرباح يكون عن

طريق تحصيل الرسوم السنوية التالية:

✓ الإتاوات من استغلال التراخيص؛

✓ الإتاوات من استغلال السلطة؛

✓ الإتاوات الناتجة عن منح ترددات الراديو-الكترونية (VHF, UHF, FH fréquences radioélectriques)

(Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 13) SFH, etc....).

2- الموارد البشرية ل'ARPT: بلغ العدد الإجمالي لموظفي السلطة (دائمين ومؤقتين) في 2014/12/31؛ 219

عامل يضمون كافة الفئات السوسيو-مهنية، وقد عرف عدد موظفي الهيئة خلال هذه الفترة ارتفاعا ملحوظا

حيث لم يكن عددهم يتجاوز 24 موظفا سنة 2001، ليبلغ عددهم 219 موظف بتاريخ 2014/12/31، ويرجع

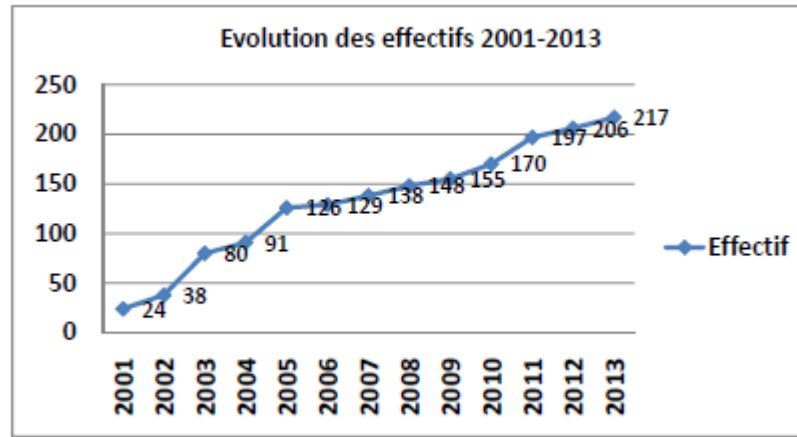
سبب تضاعف عمال هذه الهيئة إلى توسع حجم نشاطها ما حتم عليها ضرورة استقطاب المزيد من اليد

العاملة تماشيا واحتياجاتها، والجدول والشكل المواليان يبرزان تطور العمالة خلال هذه الفترة:

### الجدول رقم 2-4: تطور العمالة ل'ARPT خلال 2001-2014

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effectifs	24	38	80	91	126	129	138	148	155	170	197	206	217	219

(المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 13)



الشكل رقم 4-1: تطور العمالة ل L'ARPT خلال 2001-2013

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 15)

المطلب الثاني: واقع سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:

الفرع الأول: لمحة حول سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:

حسب التقرير السنوي لسلطة الضبط؛ فإن سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية شهد تطورا ملحوظا من سنة إلى أخرى، حيث أن هذا التطور الهائل كان من ناحية زيادة عدد مشتركى الهاتف الثابت أو عدد زبائن متعاملي الهاتف المحمول، ففي سنة 2012؛ بلغ عدد المشتركين 40.75 مليون ليبلغ في نهاية 2013 42.65 مليون مشترك بمعدل زيادة قدرها 5%، وبلغ في نهاية 2014 ما مجموعه 46.93 مليون مشترك بمعدل زيادة قدرها 8% مقارنة بالسنة السابقة، كما أن معدل الزيادة كان مرتكزا بشكل كبير في قطاع الاتصالات اللاسلكية أكثر مما هو عليه في الاتصالات السلكية، حيث أن معدل اختراق الاتصالات الهاتفية للسوق قدر ب 117.46 % في 2014؛ كان نصيب الأسد منها للاتصالات اللاسلكية بمعدل 109.62%، كما أن معدل تبادل الاتصالات لم يشهد تطورا ملحوظا، حيث انتقل من 90.601 مليار دقيقة سنة 2013 إلى 91.528 مليار دقيقة مع نهاية سنة 2014 بمعدل زيادة قدرها 0.01% مقارنة بسنة 2013 (Rapport annuel 2013 de l'Autorité de régulation, 2014, p. 38).

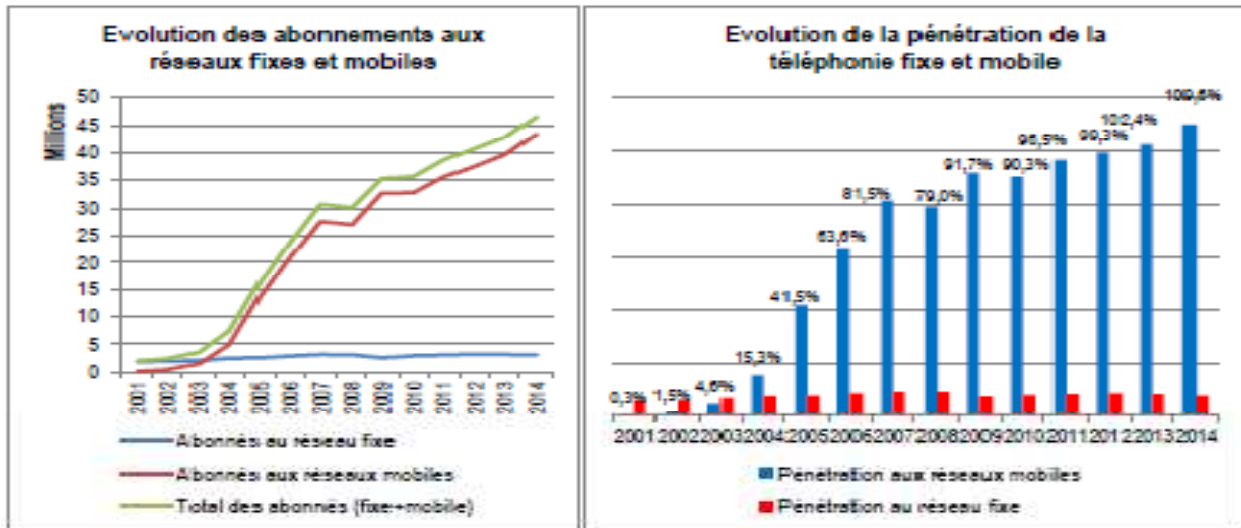
والجدول أدناه يوضح تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر وتوزيعهم بين المتعاملين الثلاث:

الجدول رقم 3-4: تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر ما بين 2000 و 2014 (الوحدة: مليون مشترك)

المجموع	OOREDOO	DJEZZY	ATM MOBILS	
0.086	--	--	0.086	2000
0.100	--	--	0.100	2001
0.450	--	0.314	0.136	2002
1.446	--	1.278	0.168	2003
4.882	0.285	3.418	1.176	2004
13.662	1.473	7.277	4.908	2005
20.998	2.990	10.530	7.475	2006
27.563	4.487	13.382	9.694	2007
30.651	6.7	14.017	9.934	2008
32.6	7.5	14.936	10.164	2009
32.78	8.46	15.08	9.44	2010
35.2	8.46	16.49	10.28	2011
37.52	9.06	17.84	10.62	2012
39.51	9.49	17.45	12.45	2013
37.258	8.556	17.887	10.815	2014

المصدر: (بن واضح، 2015، ص. 339) بالاعتماد على [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

في حين توضح الأشكال التالية التطور الملحوظ الذي شهده عدد المشتركين وكذلك معدل اختراق السوق، حيث أن الكثافة الهاتفية معبر عنها بواسطة عدد المشتركين لكل 100 مواطن والتي بلغت في 2014 ما قيمته 117.46% ما يعادل 117 مشترك لكل 100 مواطن (109 مشترك في الهاتف المحمول مقابل 8 مشتركين في الهاتف الثابت)



الشكل رقم 2-4: تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت والمحمول ومعدل اختراق السوق

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 39)

## الفرع الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:

عرفت السوق الجزائرية دخول قطاع الاتصالات اللاسلكية حيز التشغيل بداية من سنة 1991 (Radio

GSM (Global System for Mobile Communication) وتلك شبكة (Téléphonie Mobile : NMT/NOKIA analogique)

وبعدما كانت المؤسسة الوطنية « Agérie Telecom Mobile : ATM » المتعامل المحكّر للسوق الاتصالات اللاسلكية

بالجزائر؛ تمت عملية فتح سوق الاتصالات اللاسلكية على المنافسة بعد المناقصة الدولية التي طرحتها

الجزائر؛ حيث تحصلت مؤسسة Orascom télécom Algérie (OTA) على ثاني رخصة للاستغلال بتاريخ

31 جويلية 2001 لتصبح أول متعامل أجنبي للهاتف المحمول في الجزائر، وأطلق خدماته في 15 فيفري

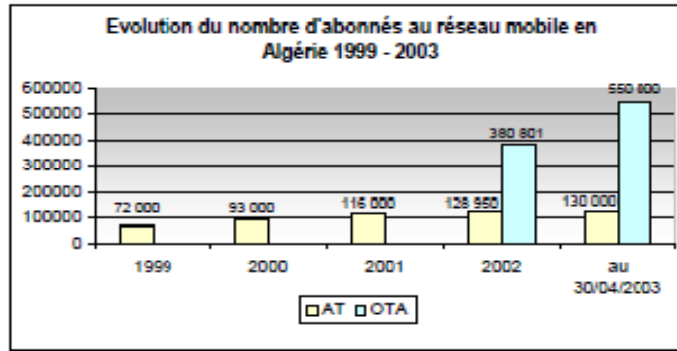
حيث ساهمت هذه العملية في تسجيل زيادة ملحوظة في عدد المشتركين خلال سنة 2002 . (Rapport

annuel de l'Autorité de régulation, 2003, p. 91 ; Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2002, p. 18 )

والشكل الموالي يبرز الطفرة التي شهدتها سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر؛ فبعدما كانت ATM هي

المتعامل المحكّر لهذا القطاع، وبمجرد فتح السوق على المنافسة حدث تطور سريع لعدد لزيائن خصوصا

نحو مؤسسة Djezzy التي فتحت أفقا جديدة للسوق الجزائرية في مجال الهاتف المحمول.



الشكل رقم 3-4: تطور عدد المشتركين خلال 2003-1999

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2002, p. 18 )

وبتاريخ 02 ديسمبر 2003، تم منح الترخيص الثالث، وذلك بدخول المتعامل الأجنبي (Wataniya

Télécom Algérie : WTA) (تم بيع الترخيص ب 421 مليون \$) والتي أطلق نشاطها في أوت 2004 (Rapport

annuel de l'Autorité de régulation, 2003, p. 91 ; Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2004, p. 89)

حيث وبدخول ثالث متعامل إلى السوق الجزائرية وصل عدد المشتركين في 31 ديسمبر 2004 ما يعادل

4.882.414 مشترك حيث كان للمتعامل OTA ما قيمته 70.01% من الحصة السوقية الإجمالية مقابل

24.10% للمتعامل الوطني ATM، في حين تحصل المتعامل WTA على 5.89% فقط نظرا لحدائته بالسوق

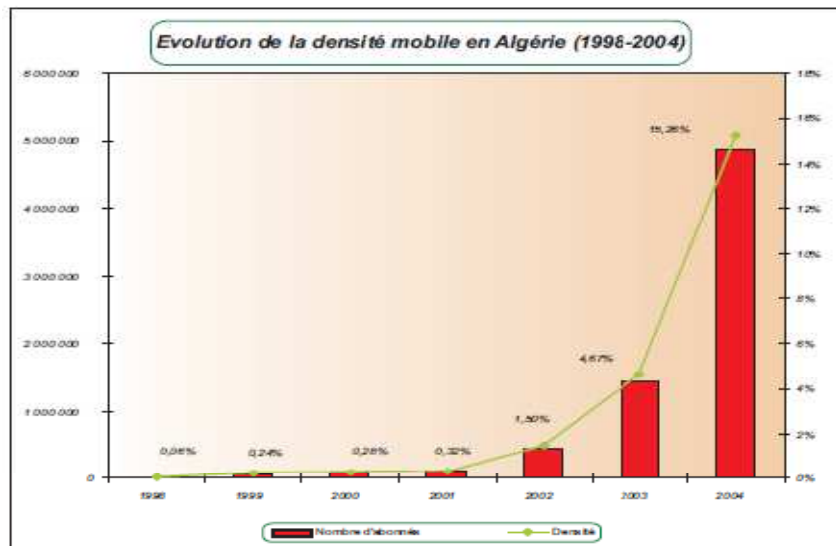
(Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2004, p. 88)

الشكل والجدول المواليان يبرزان تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات اللاسلكية مع دخول المتعامل WTA كأخر متعامل يلتحق بالسوق ومنه اكتمال المنافسين في هذا القطاع:

الجدول رقم 4-4: تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات اللاسلكية خلال فترة 1998-2004

Année	Nombre d'abonnés ATM	Nombre d'abonnés OTA	Nombre d'abonnés WTA	Nombre Total d'abonnés	Le taux de pénétration %
1998	18 000			18 000	0,06
1999	72 000			72 000	0,24
2000	86 000			86 000	0,28
2001	100 000			100 000	0,32
2002	135 204	315 040		450 244	1,50
2003	167 662	1 279 265		1 446 927	4,67
2004	1 176 485	3 418 367	287 562	4 882 414	15,26

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2004, p. 89)



الشكل رقم 4-4: تطور الكثافة الهاتفية في الجزائر خلال الفترة 1998-2004

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2004, p. 90)

ومع عدم منح أي ترخيص جديد من طرف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ انحصرت المنافسة في قطاع الاتصالات اللاسلكية بين المتعاملين الثلاث، حيث بلغ عدد المشتركين في شبكات GSM وكذلك شبكات الجيل الثالث (3G)، (وذلك بموجب المرسوم الصادر بتاريخ 18 جويلية 2013، والذي يحدد تواريخ فتح المنافسة بين المتعاملين على شبكات الجيل الثالث، أين تم تحديد تاريخ فتح المنافسة يوم 01 أوت 2015، وتاريخ 01 ديسمبر 2013 تاريخ الاستغلال الفعلي لشبكات 3G (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 25).

ومع نهاية سنة 2014 بلغ العدد الإجمالي للمشاركين في شبكات GSM و 3G ما يقرب 43.298.174 مشترك مقابل 39.630.347 مشترك سنة 2013 أي بمعدل زيادة قدره 9.29%

الجدول والشكل المواليان يوضحان تطور عدد المشاركين وتوزيعهم بين شبكتي GSM و 3G خلال سنة 2014:

الجدول رقم 4-5: تطور عدد المشاركين خلال سنة 2014

	2013	2014	Évolution
Algérie Télécom Mobile	12 538 475	13 022 295	+3,86%
Orascom Télécom Algérie	17 585 327	18 612 148	+5,84%
Wataniya Télécom Algérie	9 506 545	11 663 731	+22,69%
<b>Total des abonnés GSM &amp; 3G</b>	<b>39 630 347</b>	<b>43 298 174</b>	<b>+09,26%</b>

(المصدر: (Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2014, p. 3)

الجدول رقم 4-6: توزيع المشاركين بين شبكتي GSM و 3G خلال سنة 2014

	GSM	3G	Global
ATM	9 205 983	3 816 312	13 022 295
OTA	17 357 898	1 254 250	18 612 148
WTA	8 225 240	3 438 491	11 663 731
<b>Total</b>	<b>34 789 121</b>	<b>8 509 053</b>	<b>43 298 174</b>

(المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 47)



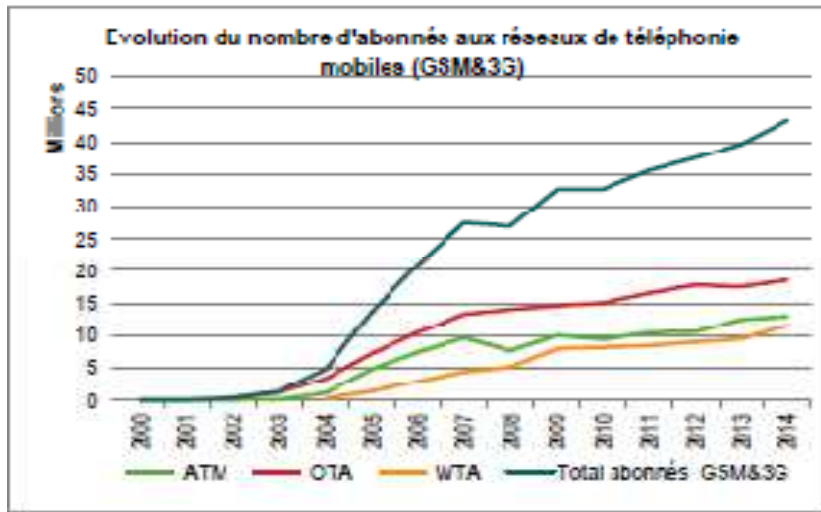
الشكل رقم 4-5: تطور عدد المشاركين وتوزيعهم بين شبكتي GSM و 3G خلال سنة 2014

(المصدر: (Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2014, p. 3)

حيث سجل عدد المشاركين ارتفاعا قدر ب 3.66 مليون مشترك خلال سنة 2014، ومن ضمن أكثر من 43 مليون مشترك بلغ عدد المشاركين في شبكات GSM 39.79 مليون مشترك، ما يعادل 80.35% من

إجمالي المشتركين مقابل 8.51 مليون مشترك في شبكات الجيل الثالث (3G) أي ما يعادل 19.65%. وخلال سنة 2014؛ فقد شهد سوق الهاتف المحمول زيادة قدرها 9.26% حيث انتقلت من 39.630 مليون مشترك في 2013 إلى 43.298 مليون مشترك بنهاية 2014، ويرجع سبب هذه الزيادة أساسا إلى إطلاق خدمة الجيل الثالث، كما أن الكثافة الهاتفية (GSM و 3G) عرفت تطورا ملحوظا قدر ب 7.22% حيث بلغت 109.62% بنهاية 2014 مقارنة ب 102.40% سنة 2013

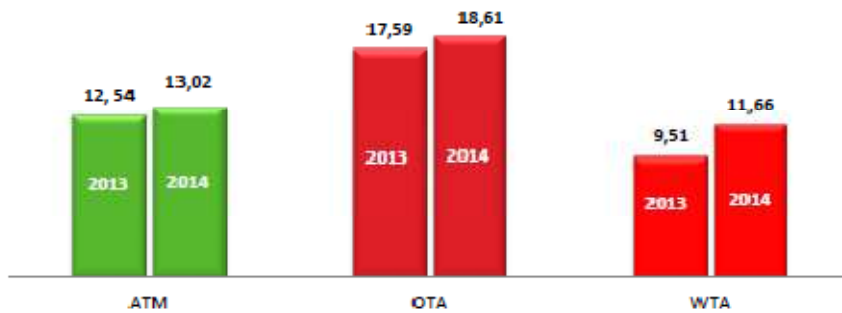
والشكل الموالي يبرز تطور عدد المشتركين وتوزيعهم بين المتعاملين الثلاث خلال الفترة (2000-2013)



الشكل رقم 4-6: تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف المحمول بالجزائر

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 47)

أما فيما يخص توزيع المشتركين بين المتعاملين الثالث فهو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 4-7: توزيع المشتركين بين متعاملي الهاتف المحمول

المصدر: (Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2014, p. 4)

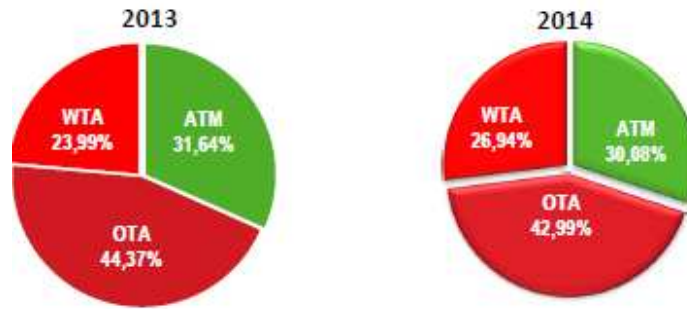
حيث يلاحظ أن عدد المشتركين لدى المتعامل Djezzy أكبر مما هو عليه لدى المتعامل Mobilis الذي يحتل المرتبة الثانية، بينما نجد عدد المشتركين بنسبة أقل نوعا ما لدى المتعامل Ooredoo، وذلك يرجع أساسا إلى الخبرة التي يتمتع بها المتعامل Djezzy واكتسابه لحصة سوقية كبيرة منذ دخوله السوق الجزائرية،

ويمكن توضيح توزيع الحصص السوقية بين المتعاملين الثلاث في الجدول والشكل المواليان، حيث يظهر أن المتعامل Djezzy يحتل مرتبة الصدارة؛ إذ بلغت نسبة حصته السوقية 42.99% من إجمالي سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، ويأتي بعده المتعامل Mobilis بحصة سوقية قدرها 30.08%، في حين بلغت حصة المتعامل Ooredoo 26.94%.

الجدول رقم 4-7: الحصص السوقية الإجمالية (3G و GSM) لمتعاملي الهاتف المحمول بالجزائر

Part de marché	2012	2013	2014
ATM	28,31%	31,64%	30,08%
OTA	47,55%	44,37%	42,99%
WTA	24,14%	23,99%	26,94%

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 48)



الشكل رقم 4-8: الحصص السوقية الإجمالية (3G و GSM) لمتعاملي الهاتف المحمول بالجزائر  
المصدر: (Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2014, p. 5)

الفرع الثالث: أرقام حول قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر ومساهمة في الاقتصاد الوطني:  
1- تطور رقم الأعمال: خلال سنة 2014؛ فإن رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات قدر بحوالي 499 مليار د.ج مقابل 459 مليار د.ج سنة 2013 بمعدل نمو قدر بأكثر من 8.65% مقارنة برقم الأعمال المسجل خلال سنة 2013، كما تجدر الإشارة إلى أن المداخيل التي تحصل عليها المتعاملين في الاتصالات اللاسلكية واللاسلكية خلال نفس الفترة قدرت بأكثر من 416 مليار د.ج ما يمثل حوالي 85% من منتجات القطاع، كما أن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام (PIB) قدرت ب 2.91% سنة 2014 مقابل 2.8% خلال سنة 2013 (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 39-40).

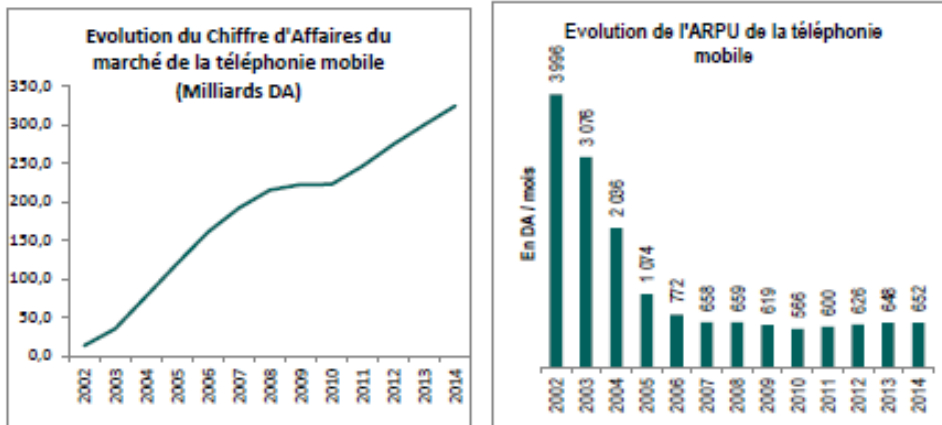
وقد عرف رقم الأعمال في قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر تطورا ملحوظا بزيادة قدرها 0.64% حيث انتقل من 648 د.ج/للمشهر بنهاية 2013 إلى 652 د.ج/للمشهر سنة 2014 وهذا وفقا للجدول والشكل أدناه:

#### الجدول رقم 4-8: تطور رقم أعمال سوق الهاتف المحمول بالجزائر

	2013	2014	Évolution
<b>Chiffre d'affaires en milliards de DA</b>	<b>299,79</b>	<b>324,09</b>	<b>+08,10%</b>

Année	2011	2012	2013	2014
ARPU DA / mois	600	626	648	652
Chiffre d'Affaires (Milliards DA)	246,1	274,3	299,8	324,3
ARPU USD/ Mois	8,02	8,01	8,29	7,41
Chiffre d'Affaires (Millions USD)	3 290,53	3 511,57	3 836,06	3 689,15
Cotation du Dollars	74,78	78,12	78,15	87,9

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 53)



#### الشكل رقم 4-9: تطور رقم أعمال سوق الهاتف المحمول بالجزائر

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 53)

2- مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام: يعتبر الاقتصاد الجزائري المستفيد الأكبر من حدة المنافسة في قطاع الهاتف المحمول، فبالإضافة إلى التقليل من نسب البطالة؛ فهو يسهم بشكل أو بآخر في الناتج المحلي الإجمالي الذي يعتمد بشكل كبير جدا على عائدات قطاع المحروقات منذ عقود من الزمن، هذا بالإضافة إلى الفوائد التي يدرها القطاع للخزينة (بن واضح، 2015، ص. 343).

الجدول التالي يوضح مساهمة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة

ما بين 2003 و 2013:

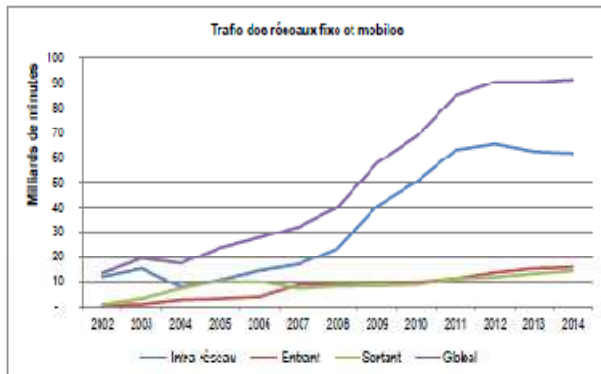
الجدول رقم 4-9: مساهمة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر في الناتج الداخلي الخام ما بين 2003 و2013

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 / 2011	2012	2013
% PIB	2.11 %	3.08 %	3.7 %	3.66 %	3.6 %	3.28 %	3.67 %	3.52 %	3.52 %	2.83 %

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 47)

فبعدها كانت هذه النسبة محدودة في وقت سبق، إلا أنه وبمجرد فتح السوق المحلية على المنافسة الخارجية؛ فقد شهدت هذه المساهمة ارتفاعا ملحوظا ليبلغ ذروته سنة 2005 (بنسبة قدرها 3.7%) وذلك نظرا لنضج هذه السوق وتوسع شبكات المتعاملين وازدياد حدة المنافسة بينهم بما انعكس إيجابا على الناتج المحلي بشكل خاص والاقتصاد الجزائري بشكل عام.

3- تطور حجم المبادلات الهاتفية: عرف حجم المكالمات الهاتفية بين زبائن شبكات الاتصال الثابتة والمحمولة نموا جد محدود، حيث قدر بمعدل زيادة في حدود 0.01% خلال سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2013, p. 39)، وقد وزعت هذه المكالمات وفقا للجدول التالي:



Trafic en millions de minutes	2011	2012	2013	2014
Trafic intra-réseau (on-net)	62 982	65 353	62 378	61 664
Trafic Entrant	11 097	13 520	15 139	15 631
Trafic Sortant (off-net)	11 021	11 722	13 083	14 233
Total	85 100	90 595	90 601	91 528

الجدول رقم 4-10: توزيع حجم المبادلات الهاتفية الشكل رقم 4-10: توزيع حجم المبادلات الهاتفية

المصدر: (Rapport annuel de l'Autorité de régulation, 2014, p. 40)

حيث يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن حجم المكالمات سواء الصادرة أو الواردة عرف قفزة نوعية خصوصا بعد سنة 2004 (سنة اكتمال أضلاع مثلث متعاملي الهاتف النقال بالجزائر) ليبقى هذا الرقم في النمو المستمر بسبب حدة المنافسة بين المتعاملين، وهذا ما أثر إيجابا على حجم المبادلات الهاتفية لتبلغ ذروتها سنة 2014 بحجم قدره أكثر من 90 مليار دقيقة، وقد بقي هذا الرقم يراوح مكانه تقريبا خلال السنوات الأخيرة الثلاث (ما بين 2012 و2013) ويرجع سبب ذلك إلى بلوغ سوق الاتصالات اللاسلكية مرحلة النضج ووصولها إلى مرحلة جد متقدمة من التشبع، حيث أن الكثافة الهاتفية (كما أشرنا سابقا) بلغت في 2014 ما قيمته 117.46% ما يعادل 117 مشترك لكل 100 مواطن.

## المطلب الثالث: نبذة عن متعاملي قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:

قبل صدور قانون 03-2000؛ كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف (بنوعيه الثابت والمحمول)، حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و40% في الدول المتقدمة، وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات، فقد كانت شبكات الإعلام في المؤسسات منعدمة تقريبا، كما أن عدد مستخدمي الانترنت كان ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، حيث كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقلة بذلك الانتشار الواسع للانترنت.

وبغية تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر؛ فقد شكلت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك، وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة. ([http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at_histoire_realisations))، وهذا ما ساهم في تطوير سوق الاتصالات في الجزائر-خصوصا الاتصالات اللاسلكية- حيث شهد هذا القطاع تطورا ملحوظا ليتكوّن في الأخير سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين هي على النحو التالي: "اتصالات الجزائر للهاتف النقال" "MOBILIS"، "OPTIMUM TELECOM ALGERIE" المتمثلة في "DJEZZY" و"OOREDOO" التابع للمجمع القطري "OOREDOO"، وفي ما يلي عرض موجز للمتعاملين الثلاث:

## الفرع الأول: متعامل الهاتف المحمول اتصالات الجزائر-موبيليس ATM : Algérie Telecom Mobilis

1- التعريف بمؤسسة موبيليس: في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها؛ فقد قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال تحت إسم "اتصالات الجزائر للهاتف النقال" "موبيليس" (ATM : Algérie Telecom Mobilis) وتعتبر موبيليس مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دينار جزائري ([http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=cadre\\_juridique](http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridique)) فهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، وقد أقرت موبيليس إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، وفي 2004 أرست موبيليس أول شبكة تجريبية لها "UMTS" «Universal Mobile Télécommunication» System بمعنى النظام العالمي للاتصالات النقال وهي إحدى تكنولوجيات الجيل الثالث للهاتف النقال في السوق، بغية تقديم خدمات ذات النوعية مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني.

2- رؤية، رسالة وقيم المؤسسة: باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير و الإبداع؛ تعمل موبيليس دوما على تقديم صورة إيجابية؛ وهذا بالسهل على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

وقد عملت موبيليس على التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم"، هذا الشعار يُعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهماتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بعمل دورها الجماعي و مساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع. واليوم؛ فإن موبيليس تفرض نفسها كشركة حيوية، مبدعة، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

3- أهداف المؤسسة: تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق أهداف أساسية منها:

✓ تقديم أحسن الخدمات؛

✓ التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛

✓ الإبداع؛

✓ تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة ووصولها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.

4- إنجازات وخدمات المؤسسة: خلال تواجدها في سوق الاتصالات؛ فقد تمكنت موبيليس من تحقيق ما يلي:

✓ تغطية وطنية للمناطق السكانية؛

✓ أكثر من 120 وكالة تجارية؛

✓ أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة؛

✓ أكثر من 5000 محطة تغطية BTS؛

✓ أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية .

أما بالنسبة للخدمات للمقدمة من طرف مؤسسة موبيليس، و باعتبار أنها تضع الإبداع الدائم في قلب اهتمامها من أجل تطوير عروضها وخدماتها المختلفة، فقد عملت على تنوع هذه العروض و الخدمات و المتمثلة في: فوسطو، سلكتي، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3G، GPRS...، إضافة إلى كل خدمات التغطية الإلكترونية: " أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التغطية الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق (http://mobilis.dz/ar/apropos.php) ".

## الفرع الثاني: متعامل الهاتف المحمول: OTA : Optimum Telecom Algérie

1- التعريف بمؤسسة Djezzy: تعتبر Djezzy فرعاً من VimpelCom القابضة، حيث ومنذ 2011 أصبحت Djezzy فرعاً من مجمع VimpelCom بعد اندماج مجمع OTH (Orascom Telecom Holding) مع مجمع VimpelCom (<http://www.vimpelcom.com/Profile/Understanding-VimpelCom/Brands/Djezzy>)، وبالرجوع إلى نشأة المؤسسة؛ ففي عام 2001 فازت Orascom Telecom المصرية (وهي المالك الأول للمؤسسة) بثاني رخصة للاتصالات المحمولة في الجزائر، وتعتبر أوبتيكوم تليكوم حالياً أحد متعاملي الهاتف النقال والتكنولوجيات الجديدة الأكثر أهمية في آسيا وأفريقيا.

وفي أبريل 2011، اندمجت ويند تليكوم مع الشركة ذات المسؤولية المحدودة فيمبلكوم لخلق سادس أكبر مشغل للهاتف المحمول في العالم من حيث قدر عدد المشتركين الفاعلين في العالم لتصل إلى 22 بلداً مع أكثر من 212 مليون زبون (سبتمبر 2012)، وبعد هذه الصفقة، تمتلك فيمبلكوم، من خلال ويند تليكوم الإيطالية، 51.7٪ من أوبتيكوم تليكوم و 100٪ من ويند للاتصالات.

ويقدم فيمبلكوم، متعامل الاتصالات في جميع أنحاء العالم، الخدمات الصوتية والمعلوماتية من خلال مجموعة من التكنولوجيات ذات النطاق العريض الثابتة والمتنقلة في كل من روسيا، إيطاليا، أوكرانيا، كازاخستان، أوزبكستان، تاجكستان، أرمينيا، جورجيا وقرغيزستان، كمبوديا، لاوس، الجزائر، بنغلاديش، باكستان، بوروندي، زيمبابوي، جمهورية أفريقيا الوسطى وكندا. كما أن فيمبلكوم دخل بورصة نيويورك للأوراق المالية تحت رمز VIP.

وفيما يلي بعض المحطات في تاريخ مؤسسة Djezzy:

- ✓ أوت 2001: تحصلت مجموعة اوراسكوم للاتصالات على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر؛
- ✓ نوفمبر 2001: إطلاق علامة "Djezzy" من خلال ندوة للصحافة الجزائرية والدولية وتم فيها الإعلان عن فرع اوراسكوم بالجزائر "Djezzy"
- ✓ 28 ديسمبر 2001: افتتاح أول نقطة بيع بقصر المعارض أين توافد العديد من الزبائن على اقتناء هذه الخدمة الجديدة؛
- ✓ 15 فيفري 2002: تشغيل شبكة الاتصال وافتتاح أول مركز اتصالات بالجزائر؛
- ✓ 2004: أفضل متعامل للهاتف المحمول في شمال أفريقيا؛
- ✓ 2005: الحصول على ميدالية التميز نظير ممارساتها التجارية المعتمدة؛
- ✓ 2006: الحصول على جائزة أفضل مستخدم في الجزائر مقدمة من طرف وزارة الشغل والتضامن؛
- ✓ 2010: الحصول على جائزة أفضل مستقطب للكفاءات في الجزائر؛

✓ 2012: الحصول على جائزة أفضل مشغل لتقنيات السمي-البصري في الجزائر؛

✓ 2013: الحصول على رخصة استغلال الجيل الثالث؛

✓ 2015: بلغ عدد زبائن Djezzy أكثر من 17.1 مليون مشترك.

[/http://www.vimpelcom.com/Profile/Understanding-VimpelCom/Brands/Djezzy](http://www.vimpelcom.com/Profile/Understanding-VimpelCom/Brands/Djezzy)

2- رؤية، مهام وقيم المؤسسة:

✚ الرؤية: تتمثل رؤية أوبتيكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها، فأوبتيكوم الجزائر تريد أن تكون مرجعا من حيث "توجه الزبائن"، ونوعية بيئة عملها.

✚ المهام: لتحقيق رؤيتها، تلتزم أوبتيكوم الجزائر بما يلي:

✓ توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛

✓ عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛

✓ المساهمة في تحسين رفاهية الجزائريين؛

✓ توفير أفضل محيط عمل لموظفيها؛

✓ تنفيذ سياستها البيئية بصرامة؛

✓ التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

✚ القيم: تسعى أوبتيكوم الجزائر إلى تنفيذ أهدافها من خلال الالتزام بالقيم التالية:

✓ الالتزام: فالمؤسسة تؤمن إيمانا راسخا في إمكانياتها وقدراتها، وتعتبر أن العمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان المثليان لكي تتميز عن الآخرين وتصبح الأفضل وذلك بتمكين شركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر من التموقع كشركة رائدة في الجزائر في عالم الاتصالات؛

✓ العمل الجماعي: بالنسبة للمؤسسة؛ فإن التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أعضاء أوبتيكوم تيليكوم الجزائر على العمل بطريقة موحدة ومترابطة و متناسقة، كما أن روح الفريق والتشارك والتعاون مع التوافق هي أهم اتجاهات المؤسسة ومضمون شعارها؛

✓ الشفافية: تعتبر المؤسسة نفسها أنها تتقاسم المعلومات وتتواصل فيما بينها وبين زبائنها بشكل واضح، فيجب أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية لشركة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر بطريقة شفافة، كما أنها لا تسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقفها؛

- ✓ **التعلم:** تؤمن المؤسسة بالحاجة إلى تسيير التعلم والتكيف مع التغيير من أجل البقاء على الواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات، فهي تعتبر أيضا أن البشر بما فيهم موظفيها يخطئون، ولكن ترى أنه يجب عليها أن تتحمل مسؤولية التعلم من أخطائها؛
- ✓ **المبادرة:** تعتقد المؤسسة أن التفكير البناء هو أساس بناء استراتيجيتها لإيجاد الحلول والبدائل، كما ترى أنه يجب أن تكون المبادرة مرافقة لأعمالها من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات؛
- ✓ **النزاهة:** تحرص المؤسسة على ألا تقع في الفساد، حيث أنه ينبغي أن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزاماتها تجاه الشركة، إذ يجب أن تبقى دائما صادقة سواء مع الشركاء الاقتصاديين أو مع زبائنهم (<http://www.djezzy.com>).

### 3- سياسات المؤسسة من أجل تطوير أداؤها:

- ✚ **سياسة استقطاب الموارد البشرية:** تعمل أوبتيموم تليكوم الجزائر في مجال ذو قيمة مضافة عالية؛ يتطلب إمدادات مستمرة من المهارات والتكنولوجيات الجديدة. واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة؛ تعمل أوبتيموم تليكوم الجزائر، باستمرار على تنمية وتطوير المواهب، فهي تضعهم في قلب استراتيجية التنمية الشاملة، وفي إطار سعيها عن استقطاب أشخاص مؤهلين ومتحمسين، فهي تلتزم بتوفير ما يلي:
  - ✓ توفير بيئة عمل بأفضل المعايير؛
  - ✓ دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم؛
  - ✓ فرص تطوير السيرة المهنية واضحة وشفافة ومحفزة للغاية؛
  - ✓ راتب مغرومزايا أخرى.

- ✚ **سياسة تطوير الموارد البشرية:** قامت أوبتيموم تليكوم الجزائر منذ إنشائها ببذل جهود جبارة في مجال التنمية، حيث تم اقتراح 50000 فرصة تكوين سواء على المستوى العملي أو على المستوى الترقوي، محليا أو دوليا، فسواء كانت ورشات عمل، مؤتمرات و غيرها، وتعدّ برامج التكوين عند أوبتيموم تليكوم الجزائر كاملة وهي تعمل على تحسين القدرات المكتسبة، توطيد محاور التنمية وتمكين الجميع من المساهمة بجدية في التوجهات الاستراتيجية للشركة، ويعتبر التكوين قلب اهتمام المؤسسة باعتباره موجّها لكل الموظفين وهو ما يمكن الجميع من استغلال إمكانياته داخل الشركة. وتعدّ أوبتيموم تليكوم الجزائر مرجعا في هذا الميدان ببرامج وأدوات تنمية تتماشى ومتطلباتها لاسيما الشخصية والمهنية والإدارية وذلك من خلال تبني السياسات التالية:

✓ برنامج تكويني يمكن من الحصول على شهادة؛

✓ تكوين تقني متعدد؛

✓ برنامج تبادل المعارف؛

✓ طريقة التعليم الإلكتروني (المكتبيّة، اللغات والأعمال....)

✓ مركز تقييم القدرات.

✚ سياسة الجودة (ISO 9001): تلتزم أوبتيكوم تيليكوم الجزائر، بضرورة إرضاء زبائنها وتحسين المستمر

لنوعية منتجاتها وخدماتها استنادا على المبادئ التالية:

✓ الموثوقية في منتجاتها وخدماتها؛

✓ وضع جميع موظفيها تحت تصرف زبائنها؛

✓ الشفافية في عروضها من خلال تقديم معلومات واضحة؛

✓ الموضوعية عند النظر في الشكاوى و التظلمات؛

✓ الابتكارات التكنولوجية (<http://www.djezzy.com>)

الفرع الثالث: متعامل الهاتف المحمول OOREDOO:

1- التعريف بمؤسسة Ooredoo: تعتبر Ooredoo من بين أقوى الشركات العالمية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الأنترنت ذات التدفق العالي، إضافة إلى العروض الخاصة المصممة من أجل تلبية احتياجات زبائنها في الشرق الأوسط، شمال إفريقيا وكذلك جنوب شرق آسيا. وباعتبار أن شركة Ooredoo تحظى باهتمام واسع من طرف زبائنها؛ فإن رؤيتها قائمة بالدرجة الأولى على إثراء وتطوير قطاع الاتصالات وتحسين جودة خدماتها بغية تقريب الشعوب من بعضها وتسهيل عملية الاتصال، ويتجسد ذلك من خلال تواجدها القوي في السوق حيث تنشط في كل من قطر، الكويت، سلطنة عمان، فلسطين، العراق، الجزائر، تونس، جزر المالديف إضافة إلى اندونيسيا (<http://www.ooredoo.dz>). وقد حققت Ooredoo نمواً هائلاً خلال الست سنوات الأخيرة، فقد تحولت من مشغل اتصالات لسوق واحدة في قطر إلى شركة اتصالات عالمية تخدم قاعدة عريضة من المشتركين والعملاء الدوليين عبر العالم يتجاوز عددهم 92,9 مليون شخص (وفق إحصائيات 31 ديسمبر 2012)، كما حققت إيرادات موحدة بلغت 9,2 مليار دولار أميركي عن السنة المالية 2012، حيث سجلت Ooredoo في العام 2006 أعلى معدل نمو تحققه شركة اتصالات في العالم من حيث العائدات، مما أدى إلى ارتفاع قيمة أصولها ومصالحها إلى أكثر من ثلاثة أضعاف منذ العام 2005، وبخصوص الشركة الأم Ooredoo Q.S.C (قطر للاتصالات سابقا: Qtel) وهي شركة مدرجة ضمن الأسواق المالية متمثلة في بورصة قطر وكذلك سوق أبوظبي للأوراق المالية.

وبخصوص Ooredoo الجزائر، فهي تعتبر أول متعامل متعدد الخدمات الصوتية والمرئية للهاتف المحمول في الجزائر، فقد كانت المؤسسة عند دخولها السوق الجزائرية سنة 2004 (تاريخ الحصول على الرخصة في 23 ديسمبر 2003) تابعة لمجمع الوطنية للاتصالات الكويتي تحت العلامة التجارية NEDJMA (والتي كانت في عصرها أهم متعامل للهاتف النقال في الوطن العربي) حيث وبعد أن أصبح الشيخ عبد الله بن محمد بن سعود آل ثاني (الرئيس المدير العام لـ Ooredoo حالياً) رئيساً لشركة الوطنية للاتصالات، وبعدها رئيساً لمجلس إدارة Qtel، وبتاريخ 21 نوفمبر 2013؛ أصبحت الشركة تابعة لمجمع Ooredoo، وقد تم الشروع في تسويق منتوجات Nedjma منذ 24 أوت 2004 بتقديمها لمختلف فئات المجتمع الجزائري أفراداً أو مؤسسات جملة من العروض والخدمات الجذابة مع مطابقتها للمعايير الدولية، وفي هذا الصدد؛ فإن Ooredoo تمتلك شبكة تقنية جد عالية مكنها من تغطية 99% من التراب الجزائري وتوزيع شبكاتها من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن حيث أنها توفر 107 فضاء Ooredoo و345 فضاء للخدمات المقدمة (www.ooredoo.dz)

## 2- رؤية، مهام وقيم المؤسسة:

✚ إستراتيجية المؤسسة: تفتخر Ooredoo بتراثها العريق وبكل إنجاز حققته، ولا تزال تواصل سعيها من أجل مواكبة التطور السريع الذي يشهده قطاع الاتصالات، حيث تستند إستراتيجيتها على ثلاث ركائز أساسية:

✓ التميز بتقديم تجربة فريدة لعملائها؛ فهي تقدم لعملائها تجربة فريدة تعزز بموجها مكانتها الرائدة في سوق الاتصالات.

✓ تقوية ركائز مجموعتها؛ حيث أنها تسعى إلى الرفع من طاقتها الإنتاجية، وتطوير الكوادر البشرية لديها كي تعزز من قدراتها على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتها.

✓ الاستثمار في مجالات التطور الحديثة؛ إذ أنها تسعى لمواصلة الاستثمار في قطاعات الأعمال الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو.

✚ رؤية المؤسسة: تعتبر Ooredoo أن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي لرؤيتها، فهي تحرص على أن تكون تجربة عملائها فريدة بكل المقاييس، وهذا هو جوهر ما تقوم به في الأسواق التي تقدم فيها خدماتها. وترى Ooredoo أن تميزها لا يكمن في إنجازاتها فحسب، بل في كيفية تحقيق هذه الانجازات.

إن قيم الشركة تنحصر أساساً في رغبتها في الوفاء بوعدها تجاه زبائنها والمتمثل في مواصلة السعي لتوطيد علاقتها بهم بأسلوب أساسه الاهتمام والتواصل والتحدي:

✓ الاهتمام: فالمؤسسة تحرص دوماً على تقديم الدعم بصورة مسؤولة تستند على احترام آراء زبائنها؛

✓ التواصل: تسعى دوماً المؤسسة للتواصل مع زبائنها، والعمل يداً بيد بشكل أساسه بالتعاون مع المجتمعات التي تقدم خدماتها فيها؛

✓ التحدي: فالمؤسسة تعتبر أن التطور هو هدفها ولهذا تسعى دوماً للتميز وإحداث الفارق عن منافسيها.

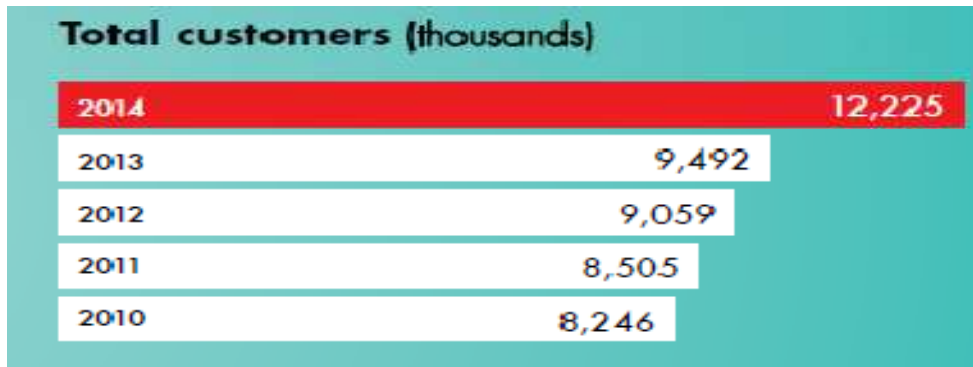
3- بعض الأرقام حول مساهمة Ooredoo الجزائر بالنسبة لمجمع Ooredoo خلال سنة 2014: بالرغم من كون Ooredoo الجزائر لم تتحول للملكية مجمع Ooredoo إلا مؤخراً؛ إلا أن الأرقام تظهر المساهمة الفعالة والقيمة الإيجابية التي أضافتها Ooredoo الجزائر للمجموعة ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4-11: مساهمة Ooredoo الجزائر بالنسبة لمجمع Ooredoo خلال سنة 2014

المعايير	عدد الزبائن	المداخيل	نسبة المشاركة في رأس مال المجمع
نسبة المساهمة	%11	%14	%11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Ooredoo Annual Report, 2014, p. 37)

فبالنسبة لعدد الزبائن فقد شهد هذا الأخير تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة وذلك وفقاً للشكل التالي:



الشكل رقم 4-11: تطور عدد زبائن Ooredoo الجزائر خلال من 2010 إلى 2014

المصدر: (Ooredoo Annual Report, 2014, p. 37)

أما بالنسبة لعدد عمال Ooredoo؛ الجزائر فهو الآخر شهد ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة وذلك بسبب رغبة المجمع في زيادة حجم نشاط المجمع ورغبته في الاستجابة لمتطلبات زبائنه وتحسين جودة خدماته وهي الأهداف الأساسية بالنسبة للمجمع، والشكل التالي يوضح تطور عدد عمال المؤسسة:

الجدول رقم 4-12: تطور عدد موظفي Ooredoo الجزائر خلال 2010-2014

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين	1929	2360	2485	2846	2895

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Ooredoo Annual Report, 2014, p. 37)

المبحث الثالث: تقنيات البحث المعتمدة ووصف خصائص العينة (التحليل الإحصائي):  
تتمثل تقنيات البحث في مجموع أدوات التقصي المستعملة لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وتتعدد هذه التقنيات بين الملاحظة، المقابلة والاستبيان، ومن أجل تحليل البيانات المتعلقة بدراستنا الميدانية؛ فسنعتمد على الأسلوب الوصفي من أجل دراسة خصائص مجتمع الدراسة وحساب النسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما سنستخدم أيضا على المقاربة السببية من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن تم اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تقنيات البحث ومجتمع الدراسة (أدوات جمع البيانات): الفرع الأول: أداة الدراسة:

من أجل جمع المعطيات المتعلقة بالدراسة التطبيقية؛ فقد تم تطوير استبيان من أجل قياس مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة، وقد تم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في نفس مجال الدراسة وكذلك بالاعتماد على الخلفية النظرية للموضوع وهو ما سمح لنا بتحديد متغيرات الدراسة.

ويعرف الاستبيان (Questionnaire) بأنه النموذج الذي تُدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى مجتمع الدراسة، وتتضمن الإجابات التي يحصل عليها الباحث بغية تحليلها (العتوم، 2005، ص. 22)، ويعتبر الاستبيان أحد أهم أدوات البحث كونه يعتمد على تقنية توجيه أسئلة للمستجوبين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتكون الإجابات عن هذه الأسئلة موجهة مسبقا وفقا لمقياس ليكرت «L'échelle de Likert» وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفقا لدرجات موافقة المستجوبين التالية:

#### الجدول رقم 4-13: درجات مقياس ليكرت المعتمدة في الدراسة

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق نوعا ما	موافق تماما
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Demeuse, 2008, p. 214)

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: تم اختيار المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر وهي ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة اتصالات الجزائر- Mobilis، ومؤسسة Optimum Telecom Algerie (Djezzy) ومؤسسة Ooredoo (وقد سبق التطرق لها بالتفصيل فيما سبق)، وقد تم اختيار هذه المؤسسات كعينة للدراسة؛ وذلك راجع بالدرجة الأولى لتماشي طبيعة نشاطها وموضوع الدراسة حيث أنه من المعروف أن هذه المؤسسات تسعى إلى استقطاب أحسن الكفاءات البشرية وتعمل على تطويرها باستمرار، وبالتالي

يمكن القول مسبقاً أن هناك توجه من طرف هذه المؤسسات للاستثمار في رأس مالها الفكري من جهة، ومن جهة أخرى؛ فإن طبيعة نشاط هذه المؤسسات تفرض عليها ضرورة التطوير المستمر لهياكلها وكذلك منتجاتها وخدماتها من أجل مواجهة تحديات المنافسة خصوصاً في ظل التطور السريع الذي يشهده قطاع الاتصالات وهو ما يمثل جوهر المنظمات المتعلمة.

نقطة مهمة يجب الإشارة إليها هو أنه لما استهدفنا قطاع الاتصالات اللاسلكية كميدان للدراسة لم يكن الهدف من وراء ذلك إجراء دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال الثالث، لذلك فإن طريقة التعامل مع الإجابات تكون على أساس مؤسسة واحدة، حيث أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ليس تقييم كل مؤسسة على حدى أو مدى نجاح إستراتيجية كل مؤسسة، وإنما الهدف الأساسي هو تقديم نموذج للمؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات اللاسلكية خصوصاً والمؤسسات الجزائرية عموماً التي تسعى إلى تحولها نحو نموذج المنظمات المتعلمة من خلال التركيز على تطوير استثماراتها في رأس مالها الفكري.

2- عينة الدراسة: وفقاً للباحثين (Roussel et al, 2002) فإن تحديد حجم العينة يعتبر عاملاً مهماً من أجل تقدير النموذج، وبما أننا سنعتمد على طريقة المعادلات الهيكلية (سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل في الفصل الموالي) في تحليل بيانات الدراسة، فقد اعتبر الباحثون أنه يمكن إجراء دراسة وفقاً لهذه الطريقة لما تتجاوز عينة الدراسة 50 مشاهدة (Roussel et al, 2002, p. 49) ، وفي دراستنا الحالية؛ قمنا باستهداف موظفي المديرية العامة لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر وكذلك المديرية الجهوية لهذه المؤسسات على مستوى غرب الوطن والكائن مقرها بوهران، إضافة إلى بعض المقرات الولائية، هذا بالإضافة إلى تصميم استبيان إلكتروني وإرساله لموظفي هذه المؤسسات، ليتكون في الأخير مجتمع الدراسة من 1632 موظف (سنطرق بالتفصيل إلى طريقة توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة في العناصر الموالية)، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم حصر 142 استمارة صالحة للتحليل، وبالتالي فإن عينة الدراسة كانت في حدود 8.7% ومنه يمكن اعتبار أن هذه العينة صالحة للتحليل بالرغم من كبر حجم مجتمع الدراسة باعتبار أن الدراسة شملت قطاع من بين أكبر القطاعات من حيث عدد العمال في الجزائر.

#### الفرع الثالث: حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة التطبيقية في ما يلي:

➤ **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في بداية شهر ماي 2015 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر من نفس السنة، أما بالنسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية فقد استمرت إلى غاية 07 أبريل 2016 ؛

✚ الحدود المكانية: تمت زيارة المقرات العامة لشركات الاتصالات المحمولة والواقع مقرها بالجزائر العاصمة، كما تمت زيارة المديرية الجهوية لمنطقة الغرب الخاصة بهذه الشركات والتي تقع مقراتها على مستوى ولاية وهران، ومن أجل توسيع عينة الدراسة قمنا بالاتصال ببعض المقرات الولائية لهذه الاتصالات أين تمت زيارة مقرات هذه المؤسسات على مستوى ولايتي تلمسان والمسيلا (بحكم التواجد المستمر للباحث في هاتين الولايتين)؛

✚ الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة الموظفين التابعين لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية، وقد ارتكزت عينة الدراسة على العمال التابعين للمديريات العامة، وبدرجات أقل نوعا ما الموظفين التابعين للمديريات الجهوية، وذلك نظرا لتركيز الإدارة العليا لهذه المؤسسات على تطوير كفاءاتها داخل هذه المديرية نظرا للدور الكبير التي تلعبه هذه في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات العامة لهذه المؤسسات، دون إغفال الاهتمام الذي توليه هذه المؤسسات عموما إلى جميع موظفيها من خلال تطوير نماذج التكوين لديها؛

✚ الحدود الموضوعية: يتمثل الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة الميدانية في إسقاط المفاهيم التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على أرض الواقع، ومن تم معرفة مدى استعداد مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر لتبني نموذج المنظمات المتعلمة من خلال تركيز استثماراتها على رأس مالها الفكري وهو ما يمكنها من تحسين أدائها التنظيمي؛

✚ الخصائص الديموغرافية: ارتأينا في تحديد الخصائص الديموغرافية لعينة البحث التركيز على المتغيرات الضرورية من أجل القيام بهذا النوع من الدراسات وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة وكذلك التصنيف الوظيفي.

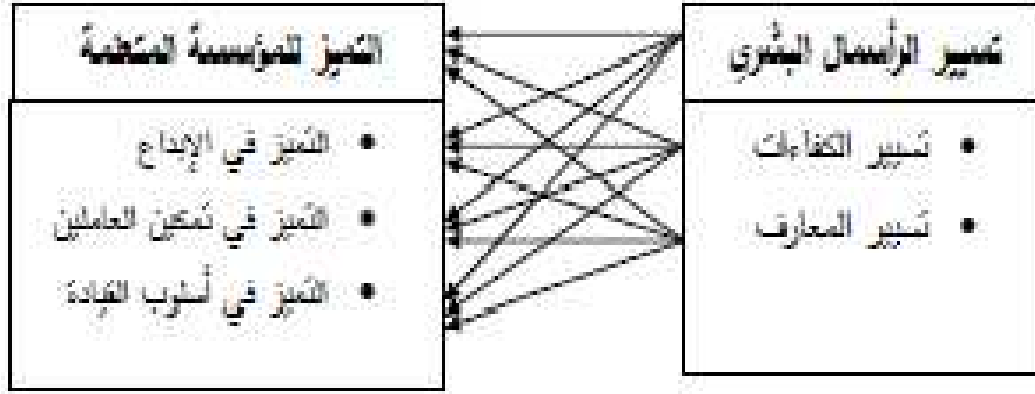
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة:

الفرع الأول: الدراسات السابقة:

سبق وأن تعرضنا بشيء مختصر في المقدمة العامة للبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي عننت بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في إطار المنظمات المتعلمة، ومن أجل إعداد نموذج الدراسة، سيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذه الدراسات وغيرها، وقد تعددت هذه الدراسات بين الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغات الأجنبية، وفيما يلي أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها من أجل تصميم نموذج الدراسة الحالية:

1- الدراسات باللغة العربية: فيما يلي أهم الدراسات باللغة العربية التي تطرقت إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء المنظمات المتعلمة:

1-1- دراسة "صولح سماح" (2013)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة بسكرة، تحت عنوان: "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، ومن خلال دراستها؛ فقد حاولت الباحثة معالجة إشكالية الدور الذي يلعبه التسيير الفعال للرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أين استهدفت الباحثة مراكز البحث العلمي في الجزائر كمجتمع للدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على النموذج التالي:

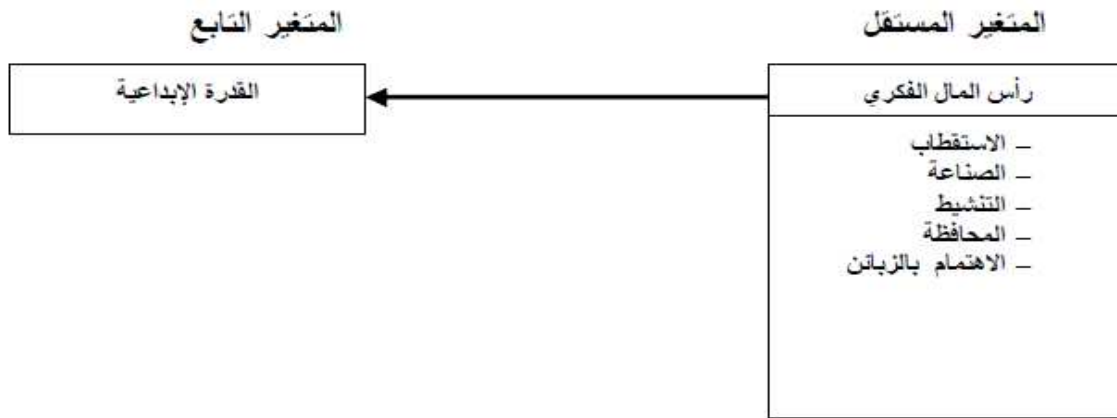


الشكل رقم 4-12: نموذج الدراسة للباحثة صولح

المصدر: (صولح، 2013، ص.ث)

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيان موجه للباحثين على مستوى مراكز البحث العلمي في الجزائر البالغ عددها 10 مراكز بحث، وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير المعارف، تسيير الكفاءات) وتحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)، بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون تعظيم الاستفادة من الرأسمال البشري نظرا لغياب الدعم الكافي من طرف إدارات هذه المراكز من أجل رفع مستويات الإبداع لدى أفرادها، ومن جملة مقترحات الدراسة التي قدمتها الباحثة هو ضرورة تدعيم أنظمة المكافآت وتوفير فرص أكبر للتكوين، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتميز في الأداء.

2-1- دراسة محمد علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، (2010)، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، والموسوم بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية-دراسة ميدانية"، حيث حاول الباحثان معالجة إشكالية الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري وذلك من خلال عمليات الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة، والاهتمام بالزبائن، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وبغية الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر؛ قام الباحثان بصياغة نموذج الدراسة التالي:

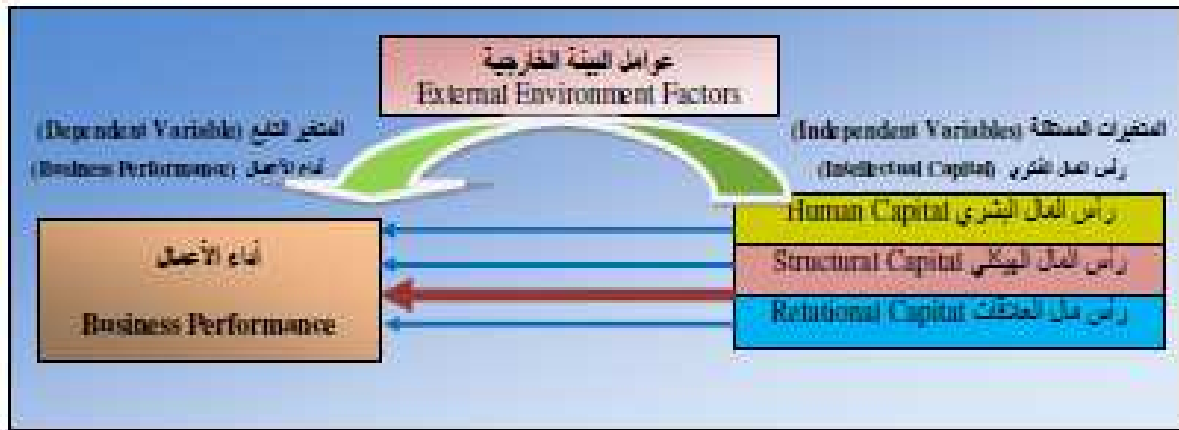


الشكل رقم 4-13: نموذج الدراسة للباحثان الروسان والعجلوني

المصدر: (الروسان والعجلوني، 2010، ص. 41)

حيث اختيرت المصارف الأردنية ميداناً للبحث بوصفها أكثر المنظمات حاجة لرأس المال الفكري-وفقاً للباحثين- أين تم اختيار ثمان مصارف كعينة للبحث، وتم توزيع استبيان على رؤساء أقسامها، وقد خلصت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك؛ أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

3-1- دراسة الباحث ناصر ساجد الناصر الشمري، (2013)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، تحت عنوان: "أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، حيث حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية التالية: هل يوجد أثر لرأس المال الفكري في أداء شركات الاتصالات في دولة الكويت في ظل عوامل البيئة الخارجية للأعمال؟، ومن أجل جمع البيانات تم تطوير استبيان وتوزيعه على موظفي شركات الاتصالات الكويتية حيث اعتمد الباحث على نموذج الدراسة التالي:

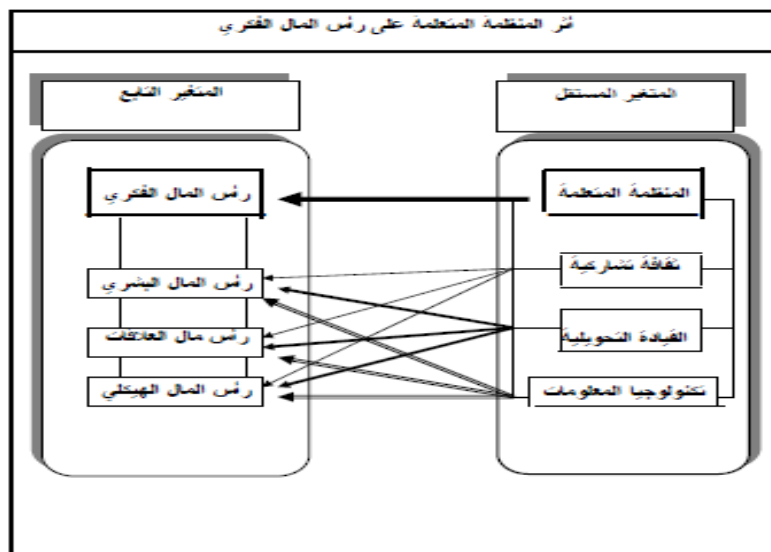


الشكل رقم 4-14: نموذج الدراسة للباحث الشمري

المصدر: (الشمري، 2013، ص. 10)

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، حيث أن التأثير الأول كان لمكون رأس مال العلاقات ويليهِ رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري الثلاث من أجل تحسين أداء هذه الشركات.

4-1- دراسة الباحث هاشم عيسى سعيد أبو لبدة، (2008)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة آل البيت بالأردن، تحت عنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، ومن خلال دراسته؛ فقد حاول الباحث معالجة إشكالية العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة، وكان ذلك بالاعتماد على نموذج الدراسة التالي:



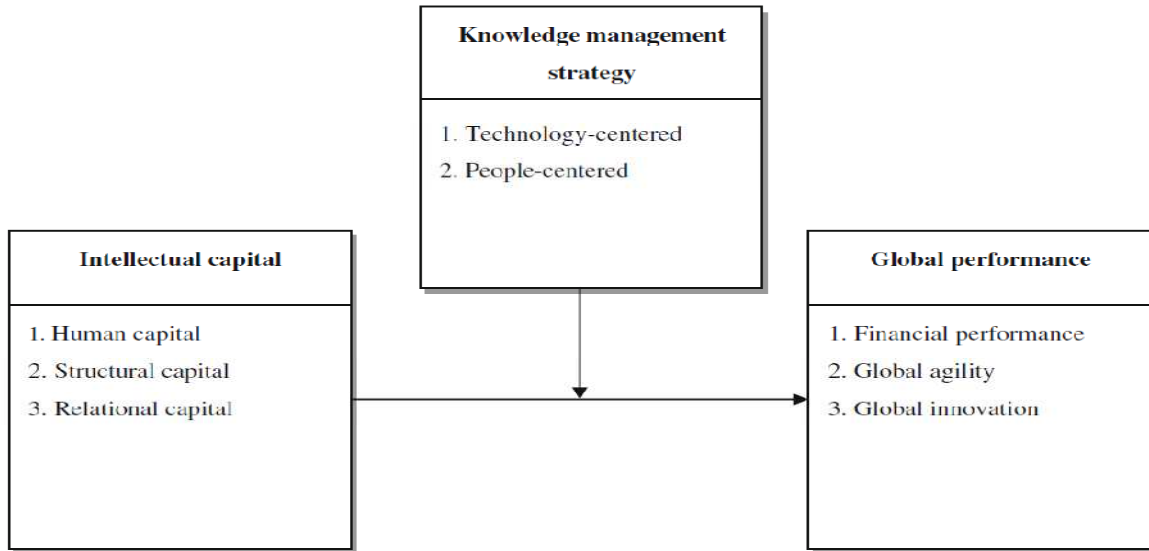
الشكل رقم 4-15: نموذج الدراسة للباحث أبو لبدة

المصدر: (أبو لبدة، 2008، ص. 6)

ومن خلال تطبيق الدراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية، توصل الباحث إلى أن هذه الأخيرة تمتلك مستوى مقبولاً من مكونات رأس المال الفكري، هذا ما يؤهلها بشكل متوسط لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة وذلك نظراً لوجود علاقة معنوية إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة (المذكورة في النموذج أعلاه) ومكونات رأس المال الفكري، كما أوصى الباحث بضرورة الموازنة بين أبعاد المنظمة المتعلمة.

2- الدراسات باللغات الأجنبية: فيما يلي أهم الدراسات باللغات الأجنبية التي تطرقت إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء المنظمات المتعلمة:

1-2- دراسة (Ling, 2011)، مقال موسوم بعنوان «The influence of intellectual capital on organizational performance—Knowledge management as moderator» حيث تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في دراسة الأداء التنظيمي من منظور رأس المال الفكري، وبغية تحقيق هذا الغرض تم تصميم نموذج الدراسة التالي:

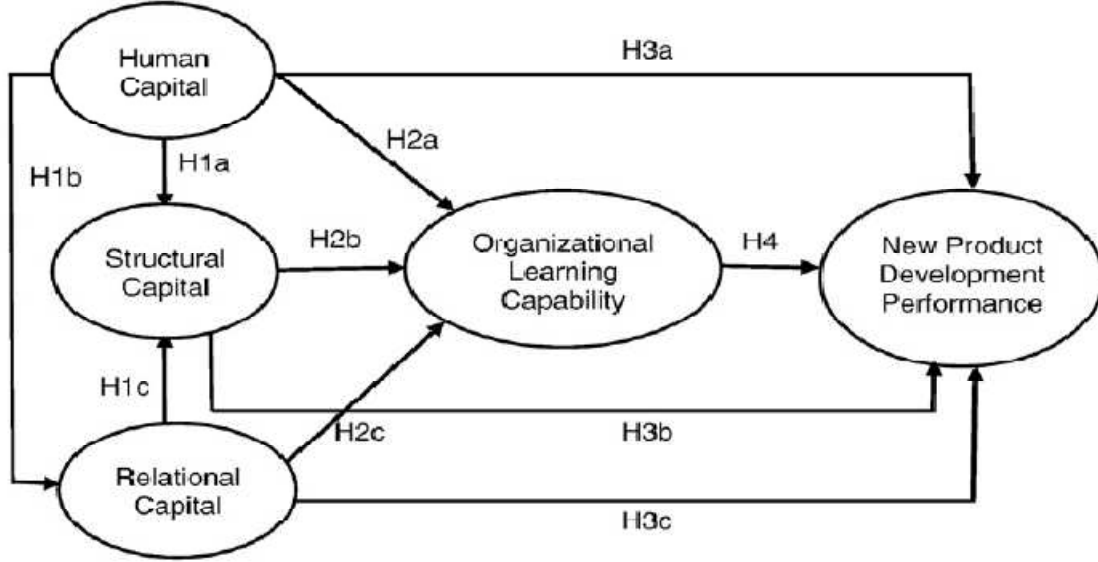


الشكل رقم 4-16: نموذج الدراسة للباحث Ling

المصدر: (Ling Ya\_Hui, 2013, p. 940)

حيث تم استهداف 146 مؤسسة من جملة 1000 مؤسسة تايبانية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، كما أكدت النتائج على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الربط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسة في التوفيق بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة من شأنه تحسين الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

2-2- دراسة (Hsu et Fang, 2009)، مقال بعنوان: «Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability» حيث اعتبر الباحثان أن الدراسات في هذا المجال بالرغم من تعددها؛ إلا أنها أهملت الدور الوسيط والمعدل الذي يلعبه التعلم التنظيمي بين رأس المال الفكري وعملية تطوير المنتجات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن هذه الدراسة سعت إلى معالجة هذه الإشكالية وفقاً لنموذج البحث التالي:



الشكل رقم 4-17: نموذج الدراسة للباحثين Hsu et Fang

المصدر: (Hsu et Fang, 2009, p. 665)

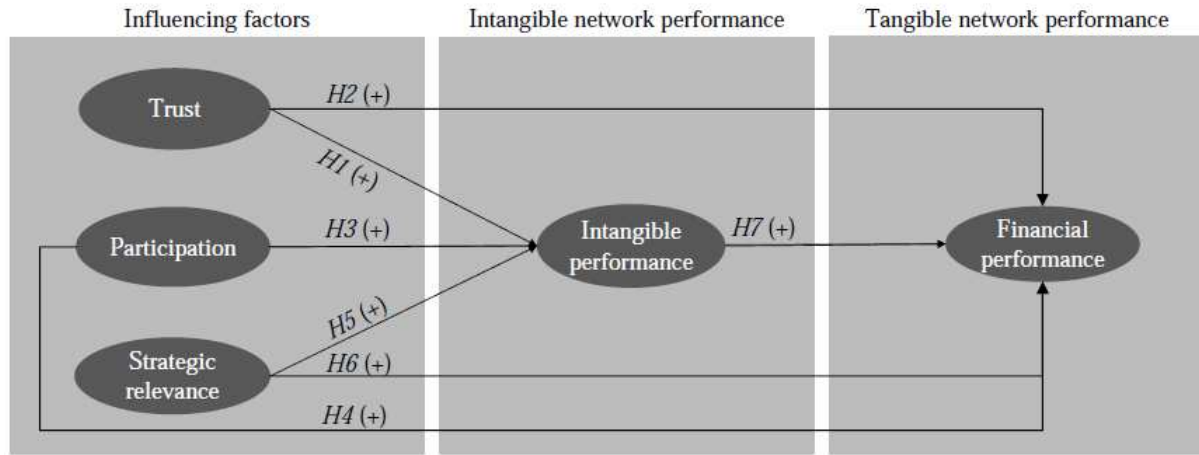
وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المقابلة والاستبيان من أجل دراسة هذه العلاقة حيث شملت الدراسة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بتايوان، وتم معالجة البيانات وفقاً لطريقة المعادلات الهيكلية (طريقة PLS: Partial Least Squares) حيث أظهرت النتائج أنه هناك تأثير فعلي لمكونات رأس المال الفكري على أداء المنتجات الجديدة في ظل تركيز المؤسسات محل الدراسة على تطوير قدرات التعلم التنظيمي لأفرادها.

2-3- دراسة (Marwan Al-Nsour و Ghazi Al-Weshah, 2011)، مقال بعنوان: «Learning

### Organization and Intellectual Capital: An Empirical Study of Jordanian Banks »

حيث تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد -بصفة عملية- طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري في المؤسسات البنكية بالأردن، حيث اعتمد الباحثان على الاستبيان الموزع على مسيري هذه البنوك، وبعد معالجة البيانات توصل الباحثان إلى أن المنظمة المتعلمة لها أثر إيجابي في تعزيز مكونات رأس المال الفكري وخلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسات البنكية في ظل الاقتصاد المعرفي.

4-2- دراسة (Moeller Klaus, 2009)، مقال موسوم بعنوان: «Intangible and financial performance: causes and effects» حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والأداء المالي، حيث ركزت الدراسة بشكل كبير على مكونات الأصول غير الملموسة والمتمثلة وفقا للباحث في: الثقة، الاتصال الاستراتيجي والمشاركة، وأثرها على الأداء المالي المؤسسات، حيث تم تطوير النموذج التالي:

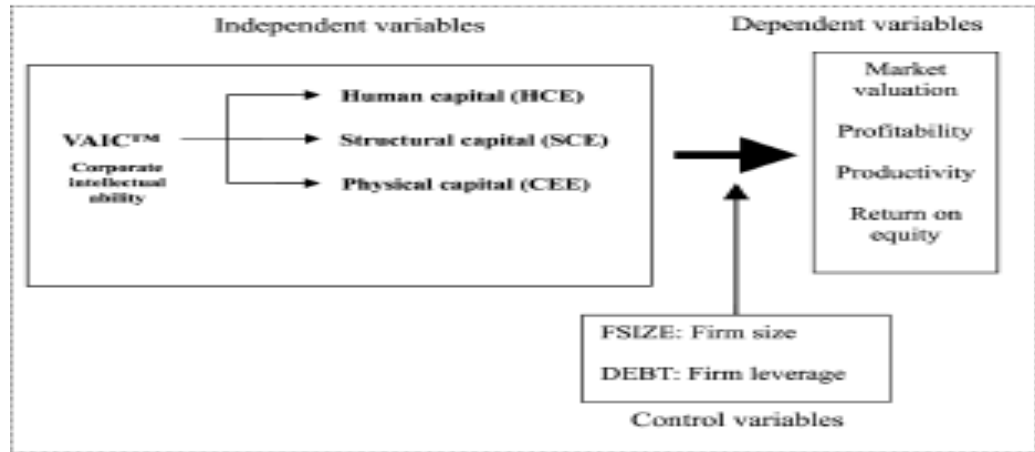


الشكل رقم 4-18: نموذج الدراسة للباحث Moeller

المصدر: (Moeller, 2009, p. 232)

وقد اعتمد الباحث على طريقة المعادلات الهيكلية من أجل قياس هذا الأثر معتمدا في ذلك على استبيان وزع على 100 مؤسسة ألمانية، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة والأداء المالي للمؤسسات.

4-5- دراسة الباحث (Kin Hang Chan, 2009)، مقال موسوم بعنوان: «Impact of intellectual capital on organisational performance An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part1)»، وقد كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة إشكالية تأثير مكونات رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسات المدرجة في بورصة هونغ كونغ، وقد أفادتنا هذه الدراسة (المكونة من جزئين: الجزء الأول نظري والثاني تطبيقي) بشكل كبير في الجانب النظري خصوصا في جانب قياس مكونات رأس المال الفكري الثلاث، ومن تحقيق هدف الدراسة؛ اعتمد الباحث على النموذج التالي من أجل الإجابة عن إشكاليته المطروحة:

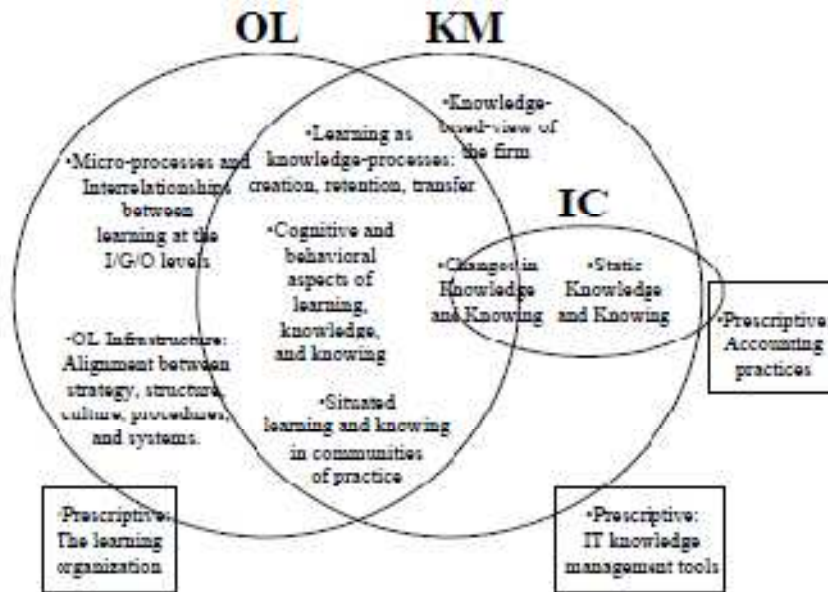


الشكل رقم 4-19: نموذج الدراسة للباحث Chan

المصدر: (Chan, 2009, p. 15)

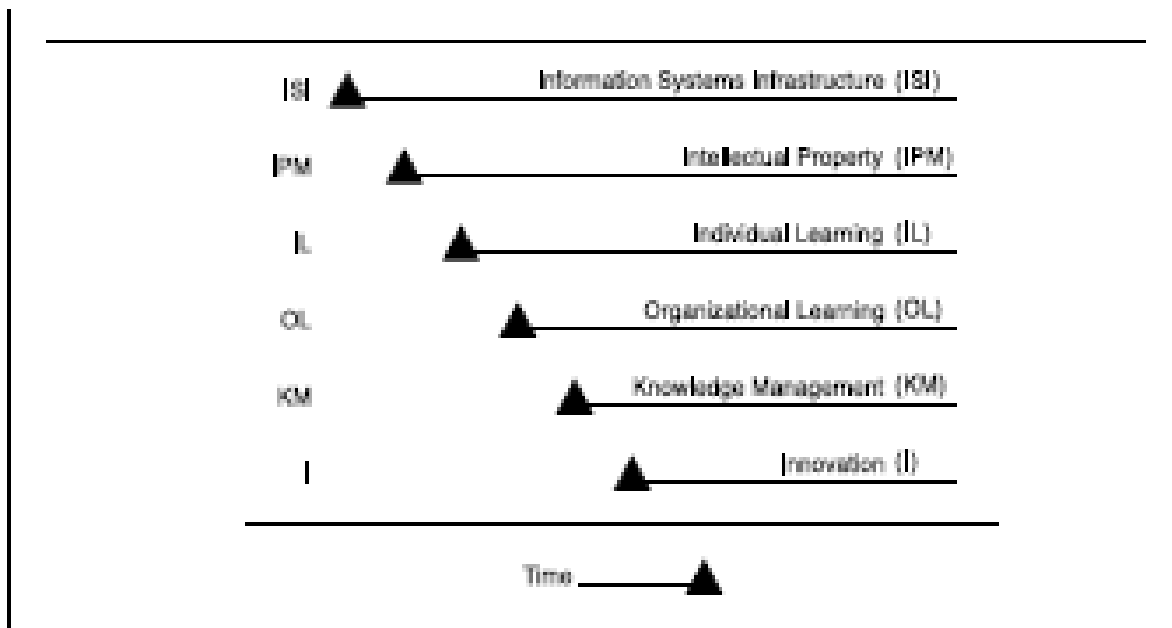
4-6- دراسة الباحثان Vera و Crossan, (2000) بعنوان: «Organizational learning, knowledge management, And intellectual capital: An integrative Conceptual model»

ورغم كون هذه الدراسة نظرية فقط، إلا أنها سعت إلى إبراز التداخل بين مصطلحات التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي درست كل مفهوم على حدى، ولكن القليل من الدراسات التي حاولت الجمع بين هذه المصطلحات، حيث اعتبر الباحثان أنه لا يمكن صياغة نموذج نهائي يدمج هذه المفاهيم فيما بينها، ولكن من خلال نموذجها النظري؛ فقد حاول الباحثان إبراز هذا التداخل بين عناصر هذه المفاهيم الثلاث ومفهوم الأداء التنظيمي (وهذا ما يتماشى مع دراستنا الحالية)، حيث اعتبر الباحثان أن الهدف من تقديم نموذجها هو محاولة توجيه الباحثين في هذا المجال إلى ضرورة دراسة ظاهرة التعلم من زوايا مختلفة، والشكل التالي يبرز العلاقة المتداخلة بين المفاهيم الثلاث من وجهة نظر الباحثان:



الشكل رقم 4-20: العلاقة المتداخلة بين مفاهيم التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري المصدر: (Vera et Crossan, 2000, p. 24)

4-7- دراسة الباحث (King, 2001) بعنوان « Strategies for Creating A Learning Organization »، حيث اعتمدنا على هذه الدراسة في بناء نموذج دراستنا في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث توافقت رؤيتنا لمنهجية بناء المنظمة مع رؤية الباحث باعتبار أن هناك أكثر من طريقة لبناء المنظمات المتعلمة، ولكن الباحث من خلال دراسته؛ حاول تقديم أهم الأبعاد المعتمدة في بناء المنظمات المتعلمة يمكن تلخيصها في النموذج التالي:



الشكل رقم 4-21: نموذج King لبناء المنظمات المتعلمة المصدر: (King, 2001, p. 19)

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: بالرغم من أن الدراسة الحالية لا تخرج عن نطاق الدراسات السابقة التي عنت بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، إلا أنها تتميز بكونها استهدفت قطاعا جد حسّاس في الجزائر؛ وهو قطاع الاتصالات اللاسلكية والذي يعتبر ثاني أكثر قطاعا مساهمة في الناتج الداخلي الخام بعد قطاع المحروقات، وعليه فإنه يمكن للمؤسسات عينة البحث الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من أجل تحسين أدائها وضمان تنافسيتها خصوصا في ظل التحديات التي يواجهها هذا القطاع.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان والتأكد من صدقه الخارجي:

1- هيكل الاستبيان: الشكل النهائي للاستبيان ضم 63 سؤالاً تم توزيعها على جزئين:

❖ الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوب ويحتوي على 5 أسئلة هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة وكذلك التصنيف الوظيفي.

الجزء الثاني: يتطرق هذا الجانب من الاستبيان إلى متغيرات الدراسة، ويضم 58 سؤالاً تم تقسيمها على ثلاث محاور مع إعطاء تعريف مختصر عن كل متغير من متغيرات الدراسة بغية تقريب المعنى إلى المستجوب.

الجدول التالي يوضح هيكل الاستبيان مع العبارات الخاصة بكل محور:

الجدول رقم 4-14: محاور وعبارات الاستبيان

العدد	العبارات	المتغير	المحور
10	15-14-13-12-11-10-09-08-07-06	رأس المال البشري	المحور الأول: رأس المال الفكري
09	24-23-22-21-20-19-18-17-16	رأس المال الهيكلي	
09	33-32-31-30-29-28-27-26-25	رأس المال العلائقي	
06	39-38-37-36-35-34	عمليات إدارة المعرفة	المحور الثاني: المنظمة المتعلمة
06	45-44-43-42-41-40	التعلم التنظيمي	
05	50-49-48-47-46	الثقافة التشاركية وبيئة التعلم	
05	55-54-53-52-51	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
04	59-58-57-56	خلق القيمة	المحور الثالث: الأداء التنظيمي
04	63-62-61-60	تحسين الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الباحث

إذن؛ كما تمت الإشارة سابقاً؛ فإن الجزء الثاني من الاستبيان شمل ثلاث محاور وذلك من أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع، إضافة إلى ذلك؛ ففي نهاية كل حور من المحاور الثلاث تم تخصيص فضاء حر للمستجوب يعبر فيه عن وجهة نظره الخاصة بكل محور من محاور الدراسة إضافة إلى تقديمه اقتراحات من شأنها أن تساعدنا في معالجة إشكالية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمات المتعلمة داخل مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وقد تم توظيف هذه الاقتراحات من أجل تحليل نتائج فرضيات الدراسة، وكذلك تدعيم النتائج المتوصل إليها.

2- التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان: المراجعة الأولية للاستبيان كانت من طرف الأستاذ المشرف (الأستاذ الدكتور كرزابي عبد اللطيف) كما أن هذا العمل كان متابعاً من طرف الأستاذ عبد القادر جفلاط (أستاذ التعليم العالي بجامعة Lille1 الفرنسية)، وكذلك فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين سواء من الجامعات الوطنية أو الأجنبية، والمعروفين خصوصاً باهتماماتهم البحثية في ميدان تسيير الموارد البشرية (راجع الملحق رقم 02 الذي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان)، حيث تمثلت توجهات الأساتذة في إعادة صياغة بعض الأسئلة من أجل تبسيطها للمستجوب، كما اقترح الأستاذ الدكتور "نجم عبود نجم" من جامعة الزيتونة بالأردن إضافة سؤال فيما يتعلق برأس المال العلائقي، ويتضمن هذا السؤال العلاقات مع الهيئات الحكومية، خصوصاً في بلداننا العربية التي تعتبر الحكومة فيها قوية ومتدخلة في كل شيء، ومن الجانب الميداني؛ فقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الموظفين التابعين لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية حيث اقترحوا بدورهم جملة من التعديلات المهمة خصوصاً مراجعة الأسئلة المتعلقة بالجانب المالي، وبناء على اقتراحهم تم حذف سؤال يشير إلى المؤسسة التي ينتهي إليها المستجوب وذلك من أجل ضمان الشفافية والحرية في الإجابة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى تصميم الشكل النهائي للاستبيان الموضح في الملحقين رقم 03 و04، علماً أن الاستبيان تم إعداده باللغتين (العربية والفرنسية)، وقد تم الاعتماد بشكل كبير على الاستبيان باللغة الفرنسية باعتبار أن أغلب موظفي هذه المؤسسات يستوعبون عبارات الاستبيان بهذه اللغة.

#### الفرع الثالث: طريقة توزيع الاستبيان وجمع البيانات:

من أجل توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة؛ فقد تم إتباع أسلوبين لتوزيعها: الأسلوب الأول كان من خلال الزيارة الميدانية لمقر المديرية العامة وكذا المديرية الجهوية للمؤسسات سابقة الذكر، إضافة إلى بعض المقرات الولائية، أما بالنسبة للطريقة الثانية فقد تم تصميم استبيان إلكتروني وتم إرساله عبر البريد الإلكتروني لموظفي هذه المؤسسات، وفيما يلي توضيح لمراحل توزيع الاستبيان واسترجاعها:

❖ الأسلوب الأول: الزيارة الميدانية للمؤسسات: من خلال هذا الأسلوب؛ تم الاتصال المباشر مع مسؤولي المؤسسات، أين تم زيارة مقرات المديرية العامة لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر العاصمة، إضافة إلى المديرية الجهوية لمنطقة الغرب الجزائري والمتواجدة على مستوى ولاية وهران، ومن أجل زيادة عينة الدراسة؛ فقد تم الاتصال ببعض المقرات الولائية لهذه المؤسسات وإن كانت بعضها رفضت التعامل معنا بحجة أن هذا النوع من الدراسات يتم إجراؤه سواء على مستوى المديرية الجهوية أو المديرية العامة.

وفيما يلي عدد الاستبيانات الموزعة على كل مؤسسة وعدد الاستبيانات المسترجعة مع نسبة الإجابة:

➤ مؤسسة Mobilis: تم توزيع ما مجموعه 75 استبيان على موظفي المؤسسة، وبعد استرجاعها واستبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل تم قبول 33 استبيان بنسبة إجابة قدرها 6% وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 4-15: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Mobilis

Mobilis	العدد الإجمالي للعمال	مجتمع الدراسة	المديرية العامة (التقنية) (الجزائر العاصمة)			المديرية الجهوية (وهران)			المقر الولائي (تلمسان + المسيلة)			مجموع الاستبيانات الموزعة	مجموع الاستبيانات المسترجعة	نسبة الإجابة إلى مجتمع الدراسة
			عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة*	عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة	عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة			
	4500	550	450	35	15	70	20	03	30	20	15	75	33	6%

\*- الاستبيانات المسترجعة هي الصالحة للتحليل أي بعد استبعاد الاستبيانات الناقصة وغير ملائمة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

➤ مؤسسة Djizzy: الجدول أدناه، يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عمال مؤسسة Djizzy، حيث تم توزيع 87 استبيان، وبعد استرجاعها واستبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل تم قبول 39 استبيان صالحة للتحليل بنسبة إجابة قدرها 6.5% إلى مجتمع الدراسة:

الجدول رقم 4-16: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Djizzy

Djizzy	العدد الإجمالي للعمال	مجتمع الدراسة	المديرية العامة (الجزائر العاصمة)			المديرية الجهوية (وهران)			المقر الولائي (تلمسان + مغنية)			مجموع الاستبيانات الموزعة	مجموع الاستبيانات المسترجعة	نسبة الإجابة إلى مجتمع الدراسة
			عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة*	عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة	عدد الموظفين	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة			
	3500	606	400	55	17	174	20	10	32	12	12	87	39	6.5%

\*- الاستبيانات المسترجعة هي الصالحة للتحليل أي بعد استبعاد الاستبيانات الناقصة وغير الملائمة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

➤ مؤسسة Ooredoo: تم توزيع ما مجموعه 108 استبيان على موظفي المؤسسة، وبعد استرجاعها واستبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل تم قبول 52 استبيان بنسبة إجابة قدرها 30% وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 4-17: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على مستوى مؤسسة Ooredoo

نسبة الإجابة إلى مجتمع الدراسة	مجموع الاستبيانات المسترجعة	مجموع الاستبيانات الموزعة	المقر الولائي (تلمسان + مغنية)			المديرية الجهوية (وهران)			المديرية العامة (التقنية) (الجزائر العاصمة)			مجموع الدراسة	العدد الإجمالي للعمال	Ooredoo
			استبيانات مسترجعة	استبيانات موزعة	عدد الموظفين	استبيانات مسترجعة	استبيانات موزعة	عدد الموظفين	استبيانات مسترجعة*	استبيانات موزعة	عدد الموظفين			
30%	52	108	12	13	16	20	40	80	20	55	80	176	2895	

\*- الاستبيانات المسترجعة هي الصالحة للتحليل أي بعد استبعاد الاستبيانات الناقصة وغير الملأمة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

❖ الأسلوب الثاني: الاستبيان الإلكتروني: بغية إيصال الاستبيان إلى أكبر عدد ممكن من موظفي مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر تم تصميم استبيان إلكتروني (وفقا للرابط التالي: [https://docs.google.com/forms/d/1F9G2MIFbbzhYlubVB\\_F463jMUZXilpYVJDZ807oSGcM/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1F9G2MIFbbzhYlubVB_F463jMUZXilpYVJDZ807oSGcM/viewform)) وقد تم إرسال الاستبيان إلى أكثر من 300 بريد إلكتروني، لكن للأسف الشديد لم يكن هناك تجاوب من طرف أغلب الموظفين حيث أنه تمت الإجابة فقط من قبل 23 موظف بالرغم من إلحاح الباحث وإعادة إرسال الاستبيان أكثر من 5 مرات، ليتم في الأخير قبول 18 إجابة بعد استبعاد 5 إجابات لم تكن صالحة للتحليل. ويمكن تلخيص عدد الاستبيانات الموزعة سواء عن طريق الزيارة الميدانية أو إلكترونيا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 4-18: عينة الدراسة

نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة	نسبة الإجابة الإجمالية	مجموع الاستبيانات الموزعة		طريقة التوزيع				مجموع الدراسة*	العدد الإجمالي للعمال	Mobilis/ Djezy/ Ooredoo
		استبيانات مسترجعة	استبيانات موزعة	استبيان إلكتروني		زيارة ميدانية				
				استبيانات مسترجعة	استبيانات مرسلة	استبيانات مسترجعة*	استبيانات موزعة			
8.7%	24%	142	570	18	300	124	270	1632	10895	

\*: مجتمع الدراسة = موظفي المديرية التي تمت زيارتها ميدانيا + الاستثمارات المرسله إلكترونيا = 1332 + 300 = 1632

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي فإن التحليل النهائي لبيانات الدراسة سيكون في حدود 142 مشاهدة، وبالرغم من أن نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة قليلة نوعاً ما (8.7%)، وذلك بالنظر إلى كبر حجم مجتمع الدراسة، إلا أنها تبقى كافية وملائمة لإجراء الدراسة القياسية، وحيث وكما سبق الذكر؛ فإن هذه الدراسة استهدفت قطاع الاتصالات بشكل عام والذي بلغ عدد أفرادها 10895.

تجدر الإشارة فقط أنه لاقينا صعوبات جمة في سبيل تحصيل هذا العدد من الإجابات بالرغم من قلته، فبالرغم من الزيارات الميدانية المتكررة للمديرات العامة والمديريات الجهوية فلم يكن هناك تجاوب من طرف المستجوبين، ويمكن إرجاع ذلك حسب ما لمسناه من خلال التحدث مع الموظفين إلى حساسية القطاع الذي تدرّس فيه هذه المؤسسات حيث لاحظنا تخوفاً كبيراً من طرف المسؤولين ظناً منهم أن الاستبيان سيستخدم في أغراض غير علمية أو أن هناك مقارنة بين المتعاملين الثلاث لذلك لجأنا إلى قنوات اتصال شخصية من أجل تحصيل هذه الإجابات، أما بالنسبة للاستبيان الإلكتروني؛ فبالرغم من أن هؤلاء الموظفين على دراية بهذا النوع من الدراسات، إلا أننا لم نلمس تجاوباً ملموساً من طرفهم، فمهما كررنا إرسال الاستبيان فلم نصل لنسبة الإجابة المأمولة حتى أنه في بعض الأحيان قدم بعض المستجوبين رداً سلبياً باعتبار أن الإرسال المتكرر للاستبيان كان يزعجهم للأسف!!!!!!

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للنتائج:

الفرع الأول: التأكد من درجة الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان:

من أجل التأكد من درجة الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم استخدام معامل Alpha de Cronbach لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، حيث يتضح من الجدول أدناه أن معامل Alpha de Cronbach العام للدراسة بلغ 0.971 وهي نسبة ممتازة من أجل القيام بالدراسة القياسية وذلك باعتبار أنها أكبر من الحد الأدنى المقبول في التحليل الإحصائي والتي هي في حدود 0.6

الجدول رقم 4-19: معامل Alpha de Cronbach العام للدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,971	63

المصدر: مخرجات SPSS V.22

تجدر الإشارة إلى أنه سيتم حساب معامل Alpha de Cronbach لكل محور من محاور الدراسة في الفصل الموالي المتعلق بالدراسة القياسية.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:

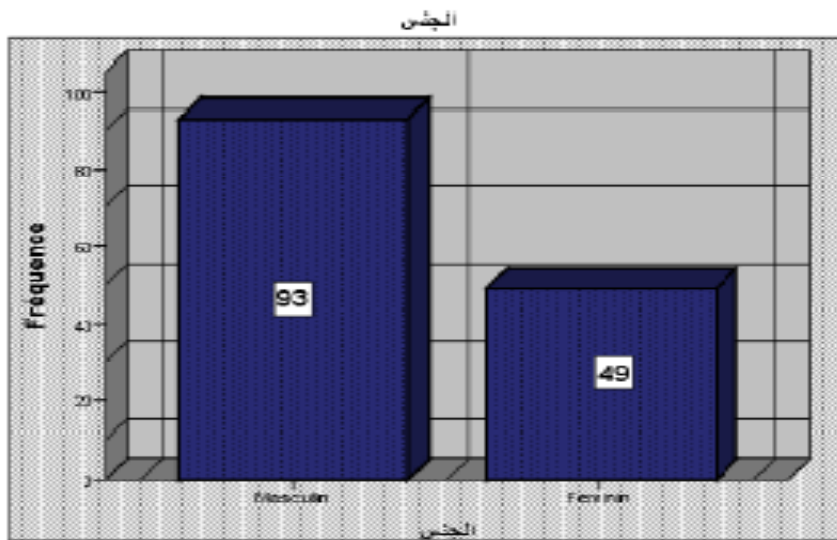
تم التحليل الإحصائي للنتائج بالاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 22 (SPSS تشير إلى الأحرف اللاتينية الأولى "Statistical Package for the Social Sciences" الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية")

1- خصائص العينة المتعلقة بالجنس:

الجدول رقم 4-20: جنس المستجوبين

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	93	65,5	65,5	65,5
	Feminin	49	34,5	34,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS V.22



الشكل رقم 4-22: جنس المستجوبين

المصدر: مخرجات SPSS V.22

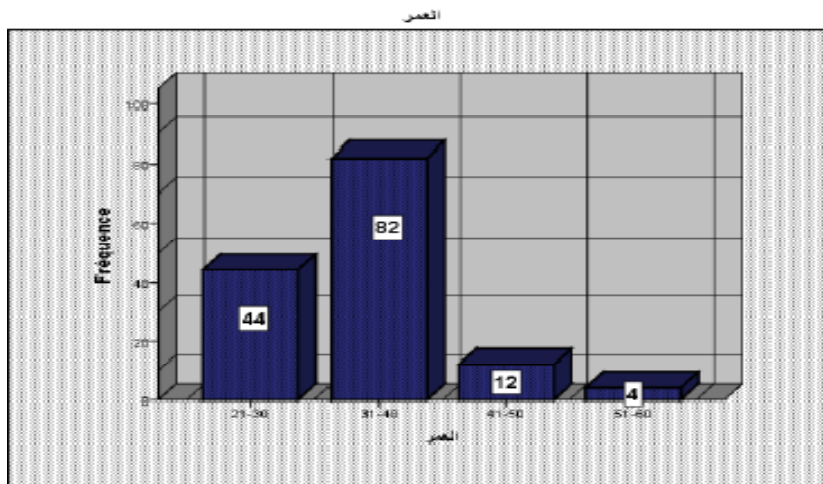
يتضح من الشكل أعلاه؛ أن غالبية المستجوبين هم من صنف الذكور، حيث أن ثلثي العينة المستجوبة تمثل فئة الذكور بنسبة قدرها 65%، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن هذه المؤسسات تركز على توظيف خريجي الجامعات المتحصلين على شهادات في مجال الاتصالات اللاسلكية ومن المعروف أن مثل هذه التخصصات تستقطب الذكور بنسبة أكثر من الإناث.

## 2- الفئات العمرية للمستجوبين:

الجدول رقم 4-21: الفئات العمرية للمستجوبين

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-30	44	31,0	31,0	31,0
	31-40	82	57,7	57,7	88,7
	41-50	12	8,5	8,5	97,2
	51-60	4	2,8	2,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS V.22



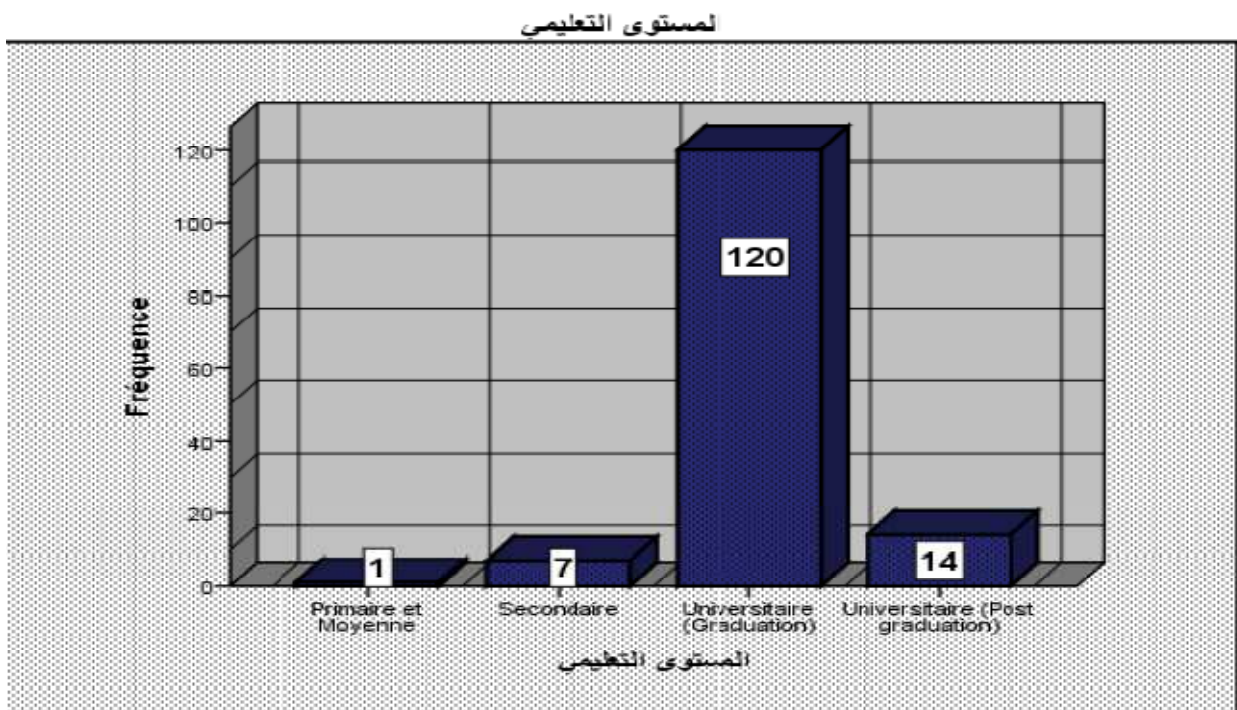
الشكل رقم 4-23: الفئات العمرية للمستجوبين

المصدر: مخرجات SPSS V.22

ما يمكن ملاحظته من الشكل أعلاه: هو أنه هناك تنوع في الفئات السنية للمستجوبين، لكن مع ملاحظة أن أغلبية المستجوبين (82 مستجوب بنسبة 58% من المستجوبين) تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وبدرجة أقل المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 30 سنة (44 مستجوب بنسبة 31%)، فمجموع هاتين الفئتين تشكلان نسبة 89% من مجموع المستجوبين، ويفسر ذلك بتوجه المؤسسات نحو استقطاب الكفاءات الشبابية باعتبارها حديثة التكوين خصوصا في التقنيات الحديثة للاتصالات اللاسلكية، إضافة إلى ذلك فإن سوق الاتصالات اللاسلكية في الجزائر حديث النشأة نوعا ما (راجع المبحث الثاني المتعلق بتطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر) لذلك فمن المنطقي أن يكون معظم موظفي

هذه المؤسسات عبارة عن شباب حديثي التخرج، كما أن عدد الموظفين الأكثر سناً في عينة الدراسة جد محدود حيث أن عينة الدراسة لا يوجد بها أي موظف يتجاوز سنة 60 سنة، في حين أن عدد المستجوبين الذين يتراوح سنهم بين 51 و 60 سنة بلغ 4 مستجوبين فقط، هذا ما يؤكد فرضية أن هذه المؤسسات تتمتع بطاقات شبابية لا بأس بها، إضافة إلى ذلك؛ فإن عدد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بلغ 12 مستجوب (بنسبة قدرها 8.5%) وهذا يمكن تفسيره بأن هذه المؤسسات تحاول المزج بين الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء المستجوبين والكفاءات الشبابية التي تمثل قوام هذه المؤسسات.

### 3- المستوى التعليمي:

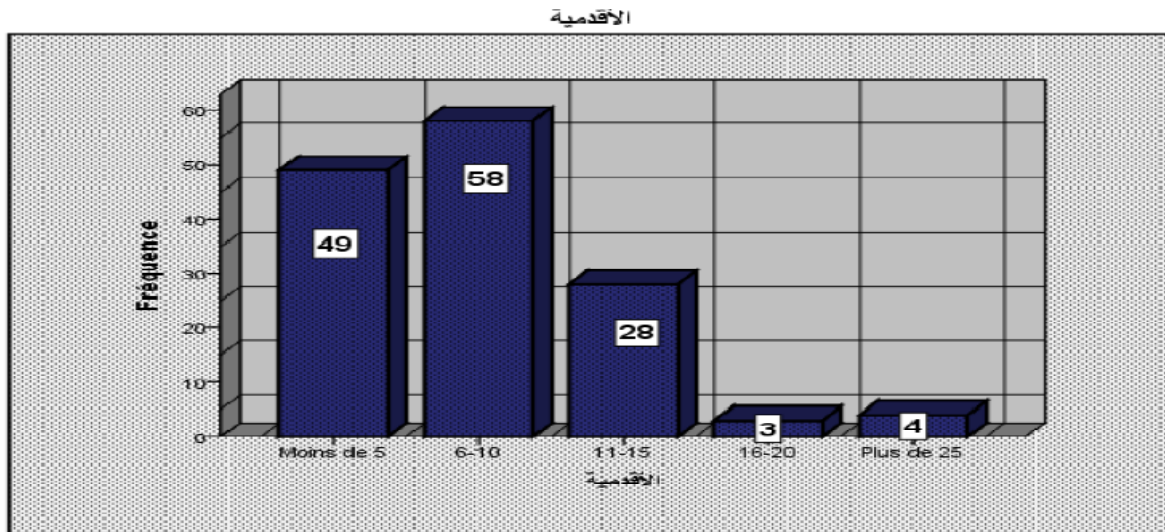


الشكل رقم 4-24: المستوى التعليمي للمستجوبين

المصدر: مخرجات SPSS V.22

من الشكل أعلاه، يتضح أن الأغلبية العظمى للمستجوبين (120 مستجوب بنسبة 85% من مجموع المستجوبين) هم خريجي الجامعات وحاملي لشهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) (14 مستجوب بنسبة 10%) وهذا منطقي إلى أبعد الحدود بالنظر إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات التي تستوجب ضرورة استقطاب كفاءات جد مؤهلة تمكنها من التحكم في التقنيات الحديثة للاتصالات، خصوصا وأن هذه الأخيرة عرفت طفرة في السنوات الأخيرة مما يفرض على هذه المؤسسات ضرورة مواكبة هذه التغيرات.

## 4- الأقدمية داخل المؤسسة:

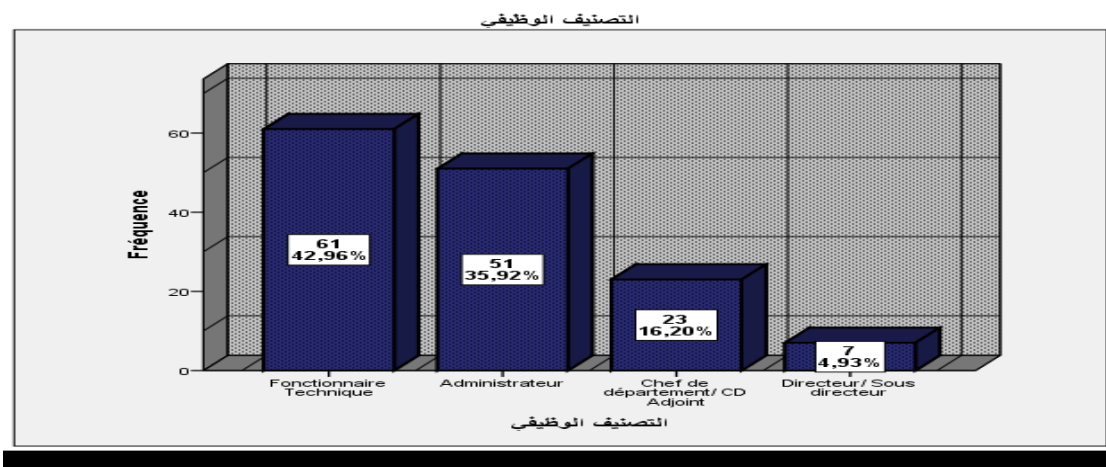


الشكل رقم 4-25: أقدمية المستجوبين

المصدر: مخرجات SPSS V.22

من الشكل أعلاه؛ تتأكد بشكل كبير فرضية حداثة موظفي هذه الشركات (حيث قد أشرنا سابقا إلى أن 58% من المستجوبين تقل أعمارهم عن 30 سنة) وبالتالي فهم لا يتمتعون بأقدمية داخل مؤسسات عملهم، حيث تشير مخرجات النتائج إلى أن 107 مستجوب تقل خبراتهم عن العشر سنوات (49 مستجوب لا تتعدى خبراتهم الخمس سنوات)، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى أن هذه المؤسسات حديثة النشأة في السوق الجزائرية، كما أنه هناك نسبة (حتى ولو كانت قليلة نوعا ما) من المستجوبين الذين تتجاوز أقدميتهم داخل المؤسسة أكثر من 11 سنة (28 مستجوب لديهم خبرة ما بين 11 و15 سنة؛ و7 مستجوبين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة)؛ وهذا يتماشى مع الطرح السابق الذي يقتضي أن هذه المؤسسات تحاول المزج بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والكفاءات الشبابية التي تتمتع بمكتسبات معرفية تحاول صقلها من خلال الاحتكاك بالموظفين القدامى.

## 5- التصنيف الوظيفي:



الشكل رقم 4-26: التصنيف الوظيفي للمستجوبين

المصدر: مخرجات SPSS V.22

توضح مخرجات الشكل أعلاه أن غالبية المستجوبين (112 مستجوب أي ما نسبته 79% من مجموع المستجوبين) هم إما موظفين تقنيين أو إداريين مع الإشارة إلى أن حوالي 43% من هؤلاء المستجوبين هم تقنيين، وذلك مرتبط بطبيعة تكوينهم، حيث كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن معظم المستجوبين حاصلين على شهادات جامعية في طور التدرج (ليسانس، ماستر، ومهندس) وهو ما يؤهلهم لممارسة العمل التقني داخل هذه المؤسسات، كما أن هذه المؤسسات تركز بشكل كبير على الجانب الإداري والتنظيمي بدليل تواجد حوالي 36% من المستجوبين في مناصب إدارية، وذلك نظرا لكبر حجم هذه المؤسسات وتوسع نطاق نشاطها، كما أن نسبة الإطارات العليا (رؤساء أقسام ونوابهم، مدراء ونوابهم) في عينة الدراسة بلغت حوالي 21% من مجموع المستجوبين وهذا يتماشى نسبيا مع ما تم عرضه سابقا حول المستوى التعليمي للمستجوبين بحكم أن 10% من المستجوبين حاصلين على شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه) هي التي تمكنهم من شغل مناصب إدارية عالية داخل مؤسساتهم.

#### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي أحادي المتغير "Analyse statistique univariée":

سنقوم من خلال هذا العنصر بإجراء التحليل الإحصائي أحادي المتغير للمتغيرات الثمان والخمسين المشاهدة (58 Variables manifestes) وذلك بغية تكوين فكرة عامة حول طبيعة نتائج الدراسة الميدانية المحصل عليها المحصل عليها، ويهدف هذا التحليل إلى دراسة مقاييس النزعة المركزية على غرار المتوسط "La moyenne" إضافة إلى الانحراف المعياري "L'écart type"، كما أن توزيع المتوسطات الحسابية المرجحة يكون وفقا للجدول التالي:

الجدول 4-22: نتائج التحليل الإحصائي أحادي المتغير

Rapport			
	Moyenne	N	Ecart type
HC1	3,98	142	,918
HC2	3,57	142	1,193
HC3	3,68	142	1,133
HC4	3,43	142	1,181
HC5	3,80	142	,830
HC6	4,12	142	,934
HC7	3,39	142	1,084
HC8	3,32	142	1,107
HC9	3,41	142	1,066
HC10	3,63	142	1,029
SC1	3,35	142	1,052
SC2	3,68	142	,934
SC3	3,95	142	,811
SC4	3,92	142	,884
SC5	3,98	142	,748
SC6	3,87	142	,914
SC7	3,31	142	1,040
SC8	4,09	142	,833
SC9	3,71	142	,993
RC1	3,93	142	,740
RC2	3,75	142	,785
RC3	3,85	142	,833
RC4	3,69	142	,908
RC5	3,91	142	,771
RC6	3,80	142	,830
RC7	3,94	142	,921
RC8	3,99	142	,895
RC9	3,89	142	,831
KM1	3,63	142	,934

KM2	3,92	142	,829
KM3	3,78	142	,809
KM4	3,87	142	,932
KM5	3,91	142	,816
KM6	3,54	142	1,069
OL1	3,55	142	1,008
OL2	3,56	142	1,028
OL3	3,53	142	,928
OL4	3,49	142	1,016
OL5	3,57	142	,963
OL6	3,65	142	,876
Cul.Stru1	3,92	142	,843
Cul.Stru2	3,79	142	,906
Cul.Stru3	3,70	142	1,031
Cul.Stru4	3,75	142	1,012
Cul.Stru5	3,83	142	1,024
HRP1	3,49	142	1,128
HRP2	3,63	142	1,095
HRP3	2,97	142	1,315
HRP4	3,01	142	1,255
HRP5	3,38	142	1,153
OP1	3,88	142	,879
OP2	3,72	142	,757
OP3	4,04	142	,723
OP4	3,62	142	,814
OP5	4,14	142	,935
OP6	3,88	142	,971
OP7	3,93	142	,805
OP8	3,96	142	,785
IC	3,7472	142	,60992
LOD	3,6127	142	,70805
OP	3,8970	142	,60515

المصدر: مخرجات SPSS V.22

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المرجحة لعبارات الدراسة بما في ذلك المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الثلاث فاقت القيمة النظرية المتوسطة (3) باستثناء العبارة "HRP3"، ومن أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة؛ فقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

الجدول 4-23: درجات المتوسطات الحسابية المرجحة لقياس ليكرت الخماسي

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Demeuse, 2008, p. 214)

وللتفصيل أكثر في نتائج التحليل الإحصائي أحادي المتغير؛ سيتم الاعتماد بشكل كبير على مخرجات هذا الجدول في تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة بما يسمح بتفسير فرضيات الدراسة.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالإطار المنهجي للدراسة، حيث عملنا أولاً على حصر أهم نماذج البحث المعتمدة في علوم التسيير من خلال التطرق إلى ابستمولوجيا البحث، وهذا ما سمح لنا بتحديد المكانة الابستمولوجية لبحثنا، حيث توصلنا إلى أن الدراسة الحالية تندرج في إطار النموذج فوق الإيجابي إضافة إلى كون الدراسة تخضع في جانب منها إلى نموذج النظرية النقدية، كما تم تقديم لمحة عامة حول تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر باعتباره شكّل مجتمع الدراسة، وقد خلصنا إلى أن هذا القطاع يعدّ من بين أكثر القطاعات ملائمة لإجراء هذا النوع من الدراسات خصوصاً وأن مجال الاتصالات اللاسلكية يشهد منافسة محتدمة تحتم على المتعاملين في هذا القطاع ضرورة مساندة هذه التطورات ولا يكون ذلك إلا في إطار المنظمات المتعلمة التي تركز على العنصر البشري في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وفي الأخير تطرقنا إلى طريقة بناء الاستبيان وتوزيعه ومن ثم إمكانية القيام بالتحليل الإحصائي للمعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة والتي تعتبر ضرورية من أجل تفسير نتائج الدراسة القياسية والتي ستتطرق لها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس: التحليل الكمي للدراسة

المبحث الأول: تقديم نموذج الدراسة وتحليل المركبات الأساسية

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## تمهيد:

في هذا الجانب من الدراسة؛ سنحاول القيام بدراسة قياسية بغية تحليل مكونات الاستمارة، ومن ثم الإجابة عن فرضيات الدراسة معتمدين في ذلك على طريقة المعادلات الهيكلية، وفي هذا الصدد؛ سنشرع بإبراز نموذج الدراسة، بعد ذلك نقوم بدراسة تحليل المركبات الأساسية بغية تنقية هذا النموذج وهو ما يسمح بالمرور للمرحلة الموالية والمتمثلة في اختبار فرضيات الدراسة معتمدين في ذلك على طريقة المعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة PLS-PM، وبعد ذلك يتم اختتام هذه الدراسة بتحليل نتائج اختبار الفرضيات: وفي هذا الإطار؛ فإن هذا الفصل يتطرق إلى دراسة المباحث التالية:



المبحث الأول: تقديم نموذج الدراسة وتحليل المركبات الأساسية:

قبل التطرق إلى تحليل المركبات الأساسية سنتطرق إلى الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكذلك تقديم النموذج العام للدراسة.

المطلب الأول: فرضيات ونموذج الدراسة:

الفرع الأول: فرضيات الدراسة:

سبق وأشرنا (في المقدمة العامة للدراسة) أن إشكالية البحث تقوم على التساؤل التالي:  
إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر؟

ومن أجل الإجابة عن هذه الإشكالية؛ تم صياغة الفرضية الأساسية التالية:  
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمات المتعلمة ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر.

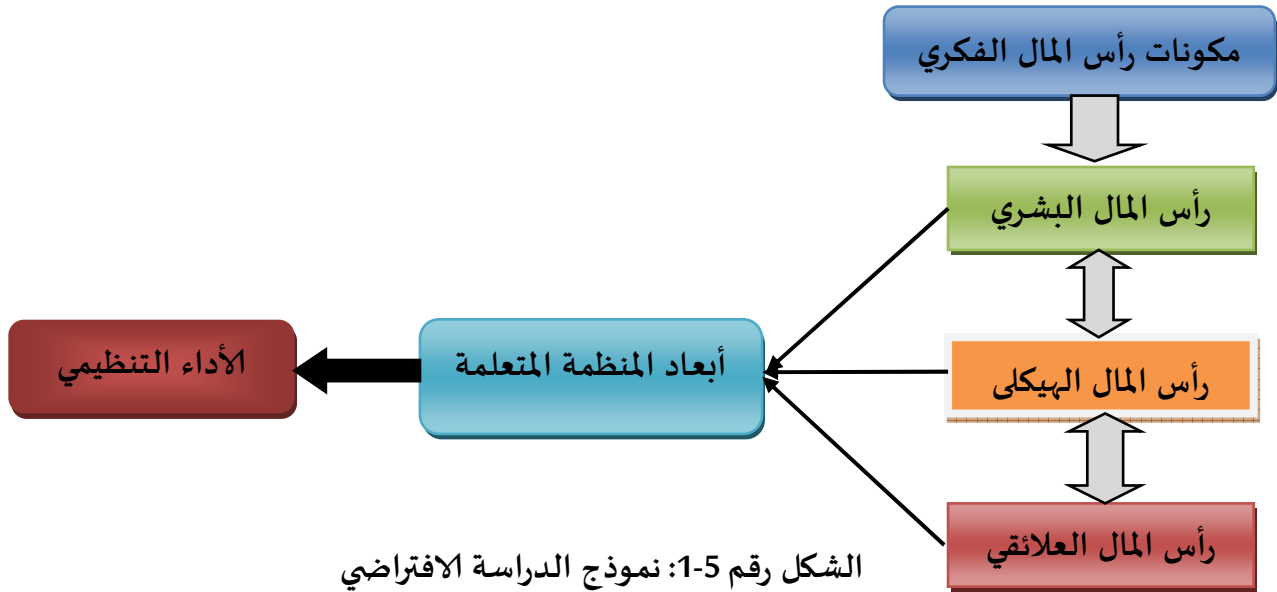
الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الأساسية للدراسة فرضيتين فرعيتين وهذا ما أدى إلى تقسيم الدراسة القياسية إلى جزأين:

فرضية الجزء الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على تطوير المنظمات المتعلمة،

فرضية الجزء الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمات المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي،

الفرع الثاني: نموذج الدراسة:

بعد القيام بدراسة شاملة للدراسات السابقة التي حاولت إيجاد العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة سابقة الذكر؛ توصلنا إلى صياغة النموذج الافتراضي التالي:



الشكل رقم 5-1: نموذج الدراسة الافتراضي  
المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: وصف متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 5-1: وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	المتغيرات المشاهدة
رأس المال البشري "HC"	HC1, HC2, HC3, HC4, HC5, HC6, HC7, HC8, HC9, HC10
رأس المال الهيكلي "SC"	SC1, SC2, SC3, SC4, SC5, SC6, SC7, SC8, SC9
رأس المال العلائقي "RC"	RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7, RC8, RC9
أبعاد المنظمة المتعلمة	LOD
إدارة المعرفة "KM"	KM1, KM2, KM3, KM4, KM5, KM6
التعلم التنظيمي "OL"	OL1, OL2, OL3, OL4, OL5, OL6
الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية "Cul.Stru"	Cul.Stru1, Cul.Stru2, Cul.Stru3, Cul.Stru4, Cul.Stru5
ممارسات إدارة الموارد البشرية "HRP"	HRP1, HRP2, HRP3, HRP4, HRP5
الأداء التنظيمي "OP"	OP1, OP2, OP3, OP4, OP5, OP6, OP7, OP8

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: تحليل المركبات الأساسية (ACP) لمتغيرات الدراسة:

الفرع الأول: لمحة حول تحليل المركبات الأساسية (Analyse en Composantes Principales) :

يعتبر تحليل المركبات الأساسية أحد أساليب التحليل العاملي (Analyse Factorielle)، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، ويبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات في مصفوفة الارتباط؛ حيث يتم تحويل مجموعة من المتغيرات إلى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة أو المكونات الأساسية (Composantes Principales) التي لا ترتبط كل منها بالأخرى ارتباطاً عالياً، ويجري وضع توفيقات خطية للمتغيرات على أساس العوامل الناتجة عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل، وتشكل التوفيقية الأفضل للمكونات الأساسية العامل الأول، كما تحدد التوفيقية الأفضل للمكونات الأساسية الثانية لتغير التباين غير المحسوب في العامل الأول يحدد العامل الثاني ويمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع، وهكذا تستمر العملية حتى تصبح جميع التباينات محسوبة، حيث يتم إيقاف العملية بعد استخراج عدد قليل من المركبات (جودة، 2008، ص. 159).

فالهدف الأساسي من دراسة ACP هو التأكد من مصداقية وثبات أداة القياس المستخدمة في نموذج بحثنا. من أجل ذلك؛ سوف نشرع في التحليل العاملي الاستكشافي (Analyse Factorielle Exploratoire) (التي تدخل ضمن ACP) وذلك من أجل استكشاف أدوات القياس، ويتطلب إجراء هذا التحليل المرور عبر أربع مراحل رئيسية:

➤ أولاً: نقوم بدراسة مدى إمكانية إجراء التحليل العاملي، وبدورها؛ فإن هذه الخطوة تتكون من ثلاث خطوات فرعية كما يلي:

نقوم أولاً بالتأكد من أن حجم العينة يعتبر معبراً إلى حد بعيد عن مجتمع الدراسة، ويمكن القيام بذلك عن طريق حساب مؤشر KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) الذي يجب أن يكون أكبر من 0.5 (جودة، 2008، ص. 166)، كما أن مؤشر KMO يعبر عن مدى تناسق العبارات وهل تقيس بصفة مطابقة المفهوم موضوع الدراسة، بعد ذلك؛ سنقوم بإجراء اختبار Bartlett للدائرية (Le teste de sphéricité de Bartlett) الذي يقوم باختبار مصفوفة الارتباط (Carricano et Poujol, 2009, p. 57)، كما أن هذا المؤشر هو عبارة عن مؤشر لقياس العلاقة بين المتغيرات؛ أي أنه يقيس مدى الترابط الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من 5٪ وذلك حتى نستطيع التأكد من أن هذه العلاقة دالة إحصائياً (جودة، 2008، ص. 167)

➤ ثانياً: بعدما يتضح لنا إمكانية القيام بالتحليل العاملي، ننتقل إلى المرحلة الثانية والتي تتمثل في عملية استخلاص المكونات، وتتعلق عملية استخلاص المكونات باختيار مجموعة المتغيرات التي تفسر أكبر قدر

ممكن من التباين الكلي، وهذا ما يشكل العامل الأول، ثم يقوم البرنامج باختيار مجموعة المتغيرات التي تفسر أكبر قدر ممكن من التباين المتبقي بعد استخلاص العامل الأول وهذا ما يشكل العامل الثاني وهكذا (جودة، 2008، ص. 160-161)؛

➤ ثالثاً: تهدف المرحلة الثالثة إلى القيام بتحليل الاشتراكيات (Analyse des communautés «Communalities») وهي مجموع مربع تشعبات العامل على المتغيرات المختلفة والتي استخلصت في المصفوفة العاملية، حيث أن كل متغير يساهم بأحجام مختلفة في كل عامل من العوامل، ومجموع مربعات هذه الإسهامات أو التشعبات في العوامل تمثل قيمة الاشتراكيات (جودة، 2008، ص. 160)، وبالتالي فإن هذه المرحلة تسمح بتحديد عدد المركبات الممكن استخلاصها، حيث أنه إذا كانت قيمة الاشتراكيات لكل بند معبرة، فإن ذلك يعني أن المركبات المستخلصة تسمح لنا بتفسير التباين لكل بند، أما في حالة ما إذا لم تسمح المركبات المستخرجة بتفسير التباين للبند، فإن ذلك يستوجب ضرورة إما إضافة مركبة جديدة والتي تسمح بتفسير التباين لهذا البند وإما يتم اللجوء إلى حذف هذا البند، ووفقاً ل (Carricano et al, 2009, p. 60) ، فإن الشيوخ يعبر عن التباين المفسر لكل بند وأن قيمه يجب أن تتجاوز 0.5، حيث أن مستوى التمثيل يكون متوسطاً في حدود 0.4، جيد في حدود 0.65، وممتاز لما يتجاوز 0.8، حيث أن اختيار عدد العوامل يكون على أساس التباين المفسر وكذلك على أساس القيمة الذاتية الأولية لكل عامل؛

➤ رابعاً وأخيراً: من أجل كل مركبة مستخلصة سنقوم بإطلاق إسم جديد على كل مركبة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أجل معرفة درجة ثبات ومصداقية كل مركبة.

إن نتائج هذه المرحلة سيتم استخدامها من أجل حساب الانحدارات بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) على المركبات الأساسية التي تم تحديدها في هذه المرحلة وهو ما يمثل التحليل العاملي التوكيدي (Analyse factorielle Confirmatoire : AFC) والذي يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقات بين المتغيرات والمتغيرات الكامنة، كما يستخدم هذا النوع من التحليل كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال (جودة، 2008، ص. 159)

تجدد الإشارة إلى أننا في حساب المركبات الأساسية لكافة المتغيرات الكامنة سنقوم بشرح المراحل مع ترجمة النتائج المحصل عليها بالنسبة للمتغير الكامن "رأس المال البشري" "HC"، أما بالنسبة لباقي المتغيرات فسيتم تقديم النتائج مع شرح مبسط وذلك من أجل الاختصار.

الفرع الثاني: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال البشري: HC":

كما تمت الإشارة سابقاً؛ سنقوم بتحليل عاملي استكشافي، وحسب طريقة ACP فإن هذه الطريقة تسمح لنا بتحليل هيكل المتغيرات الكامنة وكذلك تنقية نموذج الدراسة والاحتفاظ بالمتغيرات المشاهدة المعبرة، والتي تسمح فيما بعد بالانتقال للمرحلة الموالية المتمثلة في تحليل النموذج والتأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها، وذلك باختبار الارتباطات وحساب الانحدارات بين المتغيرات.

1- إمكانية القيام بالتحليل العاملي للمتغير "HC": بالنسبة للمتغير الكامن الأول "HC" وكما سنلاحظ في الجدول الموالي، فإن مقياس KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) هو في حدود 0,865، وهو أكبر من 0,5 وهذا ما يعني من جهة أن حجم العينة معبر لإجراء الدراسة، ومن جهة أخرى يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارات.

كما أننا نلاحظ أن اختبار Bartlett للدائرية هو في حدود 0,000 وهو أصغر من 0,05 وهذا ما يعني أن مصفوفة الارتباط للمتغير الكامن « HC » تختلف عن مصفوفة الهوية وهو ما يعني أيضاً أن الارتباطات الداخلية للعبارات معبرة وهذا ما يعني إمكانية القيام بالتحليل العاملي.

الجدول رقم 2-5: مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير HC

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,865
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	675,881
	ddl	45
	Signification	,000

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

2- تحليل الشيوخ للمتغير "HC": انطلاقاً من الجدول أدناه؛ سنقوم بحذف كل المتغيرات التي قيمها أقل من 0,4، وبالتالي فإن العبارة "HC5" تعتبر الكفاءات المهنية لدى موظفي منظمتي جد مرتفعة" يجب حذفها من الدراسة القياسية، وذلك راجع لعدم تشبع هذه العبارة (أي أن الإجابات المحصل عليها لم تكن كافية لتفسير التباين للمتغير "HC" والذي يعود لعوامل مشتركة وبالتالي فإنه يجب الحصول على المزيد من الإجابات).

الجدول رقم 3-5: تحليل الشيوخ للمتغير "HC"

Qualités de représentation	
	Extraction
HC1	,517

HC2	,748
HC3	,811
HC4	,813
HC5	,332
HC6	,419
HC7	,617
HC8	,661
HC9	,635
HC10	,601
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

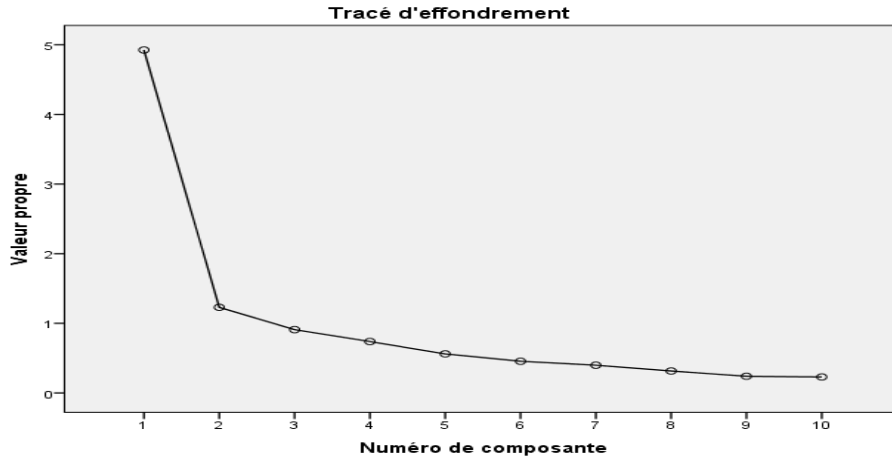
3- استخراج المركبات الأساسية للمتغير "HC": من خلال الجدول الموالي؛ نلاحظ أن القيمتين الذاتيتين الأوليتين (هناك من يطلق عليه مفهوم الجذر الكامن) (Initial Eigenvalues) (واللتان هما أكبر من 1: 4,925 بالنسبة للعامل الأول و1,229 بالنسبة للعامل الثاني) تفسران ما مجموعه 61,542% من المعلومات المراد دراستها، فهذه النسبة من التباين الكلي المفسر (la variance totale expliquée) تعتبر جد معبرة في هذا النوع من الدراسات

الجدول رقم 4-5: التباين الكلي المفسر للمتغير "HC"

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
	1	4,925	49,250	49,250	4,925	49,250	49,250	3,528	35,284
2	1,229	12,292	61,542	1,229	12,292	61,542	2,626	26,258	61,542
3	,909	9,093	70,635						
4	,738	7,382	78,016						
5	,561	5,609	83,626						
6	,455	4,547	88,173						
7	,398	3,982	92,155						
8	,315	3,152	95,307						
9	,240	2,398	97,706						
10	,229	2,294	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

حيث أن الشكل الموالي يوضح الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "HC":



الشكل رقم 5-2: الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "HC"

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

مصفوفة المركبات بعد التدوير: كما قلنا سابقا فإن العبارة HC5 سيتم حذفها (حيث كانت نتائج تحليل الشيوخ لهذه العبارة 0.332 وهي أقل من 0.4) باعتبار أن اختبار الشيوخ يهدف إلى التأكد أن للمؤشرات (التي تم التعبير عنها من خلال الأسئلة) قاسم مشترك في قياس متغير كامن فقط، بحيث تكون نتائجها متشابهة بالنسبة إلى كافة العينة، ومن أجل التأكد من صحة ذلك؛ قمنا بتحليل عاملي استكشافي آخرون اعتماد العبارة المحذوفة وتوصلنا إلى نفس النتائج المتحصل عليها سابقا وهذا ما يؤكد أنه يمكن الاستغناء عن هذه العبارة من أجل تصفية النموذج ومن تم قمنا باستخلاص المكونات الرئيسية للمتغير رأس المال البشري.

الجدول رقم 5-5: مصفوفة المركبات للمتغير "HC" بعد التدوير

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>		
	Composante	
	1	2
HC8	,779	,234
HC9	,770	,206
HC10	,763	,137
HC7	,708	,340
HC6	,617	,196
HC1	,562	,449
HC4	,158	,888
HC3	,218	,874
HC2	,413	,760

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

4- المركبات الأساسية للمتغير "HC": انطلاقاً من النتائج أعلاه؛ يمكن استخراج المركبتين الأساسيتين للمتغير "HC" على النحو التالي:

الجدول رقم 5-6: المركبات الأساسية للمتغير "HC"

المركبة	الاسم	العبارات
01	الابداع وتوليد الأفكار: INN	HC1, HC6, HC7, HC8,, HC9, HC10
02	استقطاب الخبرات والمحافظة عليها: REC	HC2, HC3, HC4

المصدر: من إعداد الباحث

5- قياس درجة الصدق والثبات للمتغير "HC": يسمح اختبار الثبات بقياس مدى الثبات والاتساق الداخلي للعبارات، وبالنسبة للمتغير "HC" فإن معامل Alpha de Cronbach هو في حدود 0.884 وهي نسبة مقبولة بشكل كبير (أكبر من 0.6) من أجل القيام بالتحليل العاملي التوكيدي.

الجدول رقم 5-7: معامل Alpha de Cronbach للمتغير "HC"

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,884	,884	9

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

الفرع الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال الهيكلي" "SC":

1- إمكانية القيام بالتحليل العاملي للمتغير "SC": بالنسبة للمتغير الكامن "SC": وكما سنلاحظ في الجدول الموالي أن مقياس KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) هو في حدود 0,857، وهو أكبر من 0,5 وهذا ما يعني من جهة أن حجم العينة معبر لإجراء الدراسة، ومن جهة أخرى؛ يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارات، كما أننا نلاحظ أن اختبار Bartlett للدائرية هو في حدود 0,000 وهو أصغر من 0,05 وهو ما يعني إمكانية القيام بالتحليل العاملي.

الجدول رقم 5-8: مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير SC

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,857
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	622,736
	ddl	36
	Signification	,000

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

2- تحليل الشيوع للمتغير "SC": الجدول الموالي يوضح أن كل عبارات هذا المتغير أكبر من 0.4، إذن فلن يتم حذف أي عبارة

الجدول رقم 5-9: تحليل الشيوع للمتغير "SC"

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
SC1	1,000	,603
SC2	1,000	,543
SC3	1,000	,448
SC4	1,000	,662
SC5	1,000	,746
SC6	1,000	,693
SC7	1,000	,717
SC8	1,000	,652
SC9	1,000	,778

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

3- استخراج المركبات الأساسية للمتغير "SC": نلاحظ أن القيمتين الذاتيتين الأوليتين (Initial Eigen Values : AVE) (واللتان هما أكبر من 1: 4,781 بالنسبة للعامل الأول و1,061 بالنسبة للعامل الثاني) تفسران ما مجموعه 64,908% من المعلومات المراد دراستها، فهذه النسبة من التباين الكلي المفسر (la variance totale expliquée) تعتبر جد معبرة في هذا النوع من الدراسات.

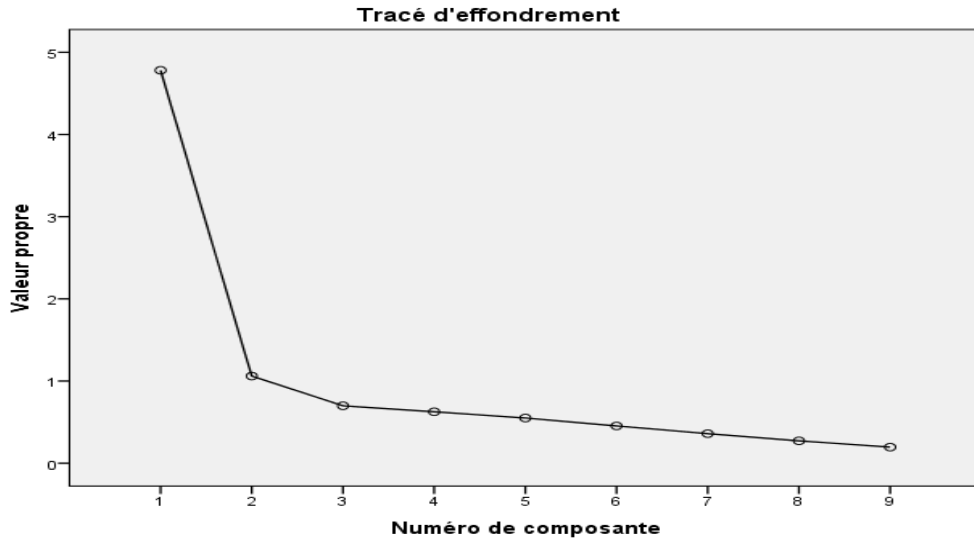
الجدول رقم 5-10: التباين الكلي المفسر للمتغير "SC"

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,781	53,122	53,122	4,781	53,122	53,122	3,117	34,632	34,632
2	1,061	11,786	64,908	1,061	11,786	64,908	2,725	30,276	64,908
3	,699	7,767	72,675						
4	,626	6,959	79,634						
5	,550	6,113	85,747						
6	,454	5,046	90,793						
7	,360	3,999	94,792						
8	,273	3,029	97,821						
9	,196	2,179	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

حيث أن الشكل الموالي يوضح الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "SC":



الشكل رقم 3-5: الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "SC"

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

مصفوفة المركبات بعد التدوير: هذه المصفوفة تسمح باستخراج المكونات الرئيسية للمتغير "SC":

الجدول رقم 5-11: مصفوفة المركبات للمتغير "SC" بعد التدوير

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>		
	Composante	
	1	2
SC1	,638	,443
SC2	,647	,353
SC3	,537	,400
SC4	,814	,002
SC5	,819	,273
SC6	,702	,448
SC7	,258	,807
SC8	,179	,788
SC9	,282	,836

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

4- المركبات الأساسية للمتغير "SC": انطلاقاً من الجدول أعلاه يمكن إدماج عبارات المتغير "SC" في

مركبتين أساسيتين وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 5-12: المركبات الأساسية للمتغير "SC"

المركبة	الاسم	العبارات
01	البحث والتطوير وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: "R&D"	SC1, SC2, SC3, SC4,, SC5, SC6
02	براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية: "PAT"	SC7, SC8, SC9

المصدر: من إعداد الباحث

5- قياس درجة الصدق والثبات للمتغير "SC": أعطى تحليل صدق وثبات أداة القياس للمتغير "SC"، نتائج جيّدة، حيث بلغت قيمة معامل Alpha de Cronbach 0.886 الأمر الذي يؤكّد صلاحية المتغير.

الجدول رقم 5-13: معامل Alpha de Cronbach للمتغير "SC"

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,886	,888	9

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

الفرع الرابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال العلائقي:RC":

1- إمكانية القيام بالتحليل العاملي للمتغير "RC": تبين نتائج اختبار مؤشّر "KMO" بأنّ هناك علاقة جيّدة بين عبارات المتغير "RC" حيث بلغت قيمته 0,875، بالإضافة إلى ذلك نجد أن اختبار Bartlett معنوي ( $p < 0,001$ ) الأمر الذي يؤكّد ملائمة اختبار العينة والتي تسمح بإجراء التحليل العاملي وتحقيق النتائج المرغوب فيها.

الجدول رقم 5-14: مؤشّر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير RC

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,875
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	606,541
	ddl	36
	Signification	,000

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

2- تحليل الشبوع للمتغير "SC": الجدول الموالي يوضح أن كل عبارات هذا المتغير أكبر من 0.4، باستثناء العبارة الأولى (RC1: 0.358) "لدى منظمتي العديد من الموردين المتميزين" ما يستلزم حذف هذه العبارة.

الجدول رقم 5-15: تحليل الشيوع للمتغير "RC"

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
RC1	1,000	,358
RC2	1,000	,526
RC3	1,000	,601
RC4	1,000	,505
RC5	1,000	,569
RC6	1,000	,557
RC7	1,000	,563
RC8	1,000	,605
RC9	1,000	,538

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

3- استخراج المركبات الأساسية للمتغير "RC": نلاحظ من الجدول أدناه أن هناك عاملا واحدا فقط قيمته الذاتية الأولية  $< 1$  (4,823) تسمح بتفسير ما مجموعه 53,588% من المعلومات المراد دراستها، فهذه النسبة من التباين الكلي المفسر (la variance totale expliquée) تعتبر جد معبرة في هذا النوع من الدراسات.

الجدول رقم 5-16: التباين الكلي المفسر للمتغير "RC"

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,823	53,588	53,588	4,823	53,588	53,588
2	,924	10,271	63,859			
3	,766	8,506	72,365			
4	,712	7,912	80,278			
5	,444	4,935	85,213			
6	,419	4,659	89,872			
7	,375	4,163	94,035			
8	,304	3,372	97,408			
9	,233	2,592	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

مصفوفة المركبات: توضح هذه المصفوفة أن العبارات المستخرجة لها أوزان عاملية تسمح بالتفسير المعنوي للمتغير المشاهد "RC" باعتبار أن جميع معاملات المصفوفة  $< 0.7$ ، وذلك بعد حذف العبارة الأولى.

الجدول رقم 5-17: مصفوفة المركبات للمتغير "RC" بعد التدوير

Matrice des composantes <sup>a</sup>	
	Composante
	1
RC2	,725
RC3	,775
RC4	,711
RC5	,754
RC6	,747
RC7	,751
RC8	,778
RC9	,734
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

4- المركبات الأساسية للمتغير "RC": انطلاقاً من الجدول أعلاه: يتضح أن عبارات المتغير "RC" يمكن دمجها في مركبة أساسية واحدة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 5-18: المركبات الأساسية للمتغير "RC"

العبارات	الاسم	المركبة
RC2, RC3, RC4,, RC5, RC6, RC7, RC8, RC9	رأس المال العائلي	01

المصدر: من إعداد الباحث

5- قياس درجة الصدق والثبات للمتغير "RC": بلغت قيمة معامل Alpha de Cronbach للمتغير "RC" هو في حدود 0.889 وهي نسبة مقبولة بشكل كبير (أكبر من 0.6) من أجل القيام بالتحليل العاملي التوكيدي.

الجدول رقم 5-19: معامل Alpha de Cronbach للمتغير "RC"

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,889	,890	8

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

الفرع الخامس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "أبعاد المنظمة المتعلمة" "LOD":

1- إمكانية القيام بالتحليل العاملي للمتغير "LOD": تبين نتائج اختبار مؤشر "KMO" بأنّ هناك علاقة جيّدة بين عبارات المحور، حيث بلغت قيمته 0,875، بالإضافة إلى ذلك؛ نجد أن اختبار Bartlett معنوي ( $p < 0,001$ ) الأمر الذي يؤكّد ملائمة اختبار العيّنة والتي تسمح بإجراء التحليل العاملي وتحقيق النتائج المرغوب فيها.

الجدول رقم 5-20: مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير "LOD"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,911
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	2365,058
	ddl	231
	Signification	,000

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

2- تحليل الشيوع للمتغير "LOD": كما سبق الذكر؛ فإن هذا الاختبار يسمح بالتحقق من الجودة التمثيلية للعبارات، والتي يجب أن تكون جميعها تفوق 0,4، ومن خلال النتائج المحصّل عليها في هذه الدراسة تبين لنا أنّ كلّ المعاملات تفوق هذه القيمة، الأمر الذي يؤكّد الجودة التفسيرية لجميع فقرات أداة القياس.

الجدول رقم 5-21: تحليل الشيوع للمتغير "LOD"

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
KM1	1,000	,610
KM2	1,000	,529
KM3	1,000	,536
KM4	1,000	,574
KM5	1,000	,676
KM6	1,000	,674
OL1	1,000	,749
OL2	1,000	,755
OL3	1,000	,604
OL4	1,000	,729
OL5	1,000	,727
OL6	1,000	,569
Cul.Stru1	1,000	,703
Cul.Stru2	1,000	,714
Cul.Stru3	1,000	,803
Cul.Stru4	1,000	,768

Cul.Stru5	1,000	,564
HRP1	1,000	,754
HRP2	1,000	,749
HRP3	1,000	,777
HRP4	1,000	,822
HRP5	1,000	,764
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

3- استخراج المركبات الأساسية للمتغير "LOD": أوضحت نتائج تحليل التباين الكلي أنّ أربع مكوّنات (قيمتها الذاتية الأولية <1) أملت بجميع البيانات المعبّرة عن محور "أبعاد المنظمة المتعلمة" حيث أنّ الكوّنات التسعة الأولى تمثل 68,859% من التباين الكلي، وتعتبر هذه النسبة جيّدة لتفسير جميع بيانات الظاهرة (<60%) الأمر الذي وافق اختيارنا لمتغيّرات المحور الأربعة.

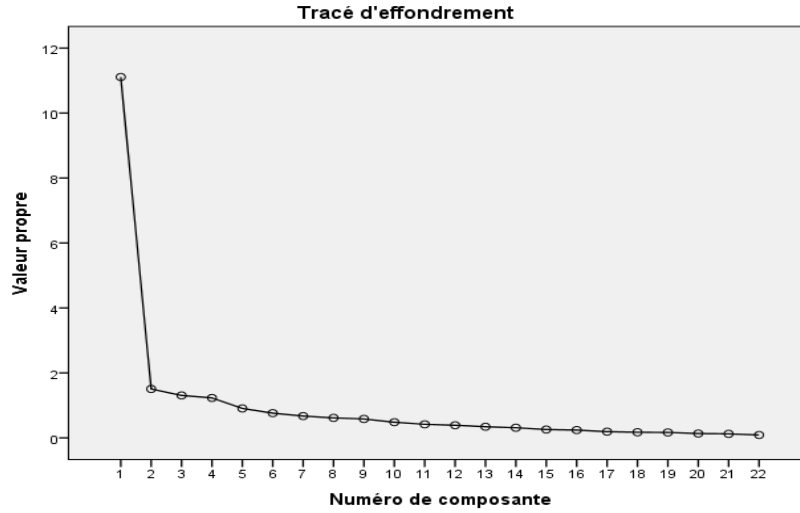
الجدول رقم 5-22: التباين الكلي المفسر للمتغير "LOD"

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	11,110	50,500	50,500	11,110	50,500	50,500	4,118	18,716	18,716
2	1,505	6,840	57,340	1,505	6,840	57,340	3,848	17,489	36,205
3	1,305	5,933	63,273	1,305	5,933	63,273	3,620	16,454	52,659
4	1,229	5,586	68,859	1,229	5,586	68,859	3,564	16,200	68,859
5	,906	4,117	72,977						
6	,762	3,462	76,439						
7	,671	3,051	79,490						
8	,615	2,797	82,287						
9	,582	2,645	84,932						
10	,482	2,192	87,125						
11	,418	1,898	89,023						
12	,388	1,765	90,788						
13	,342	1,553	92,340						
14	,312	1,420	93,760						
15	,257	1,169	94,929						
16	,239	1,086	96,015						
17	,190	,862	96,877						
18	,172	,784	97,661						

19	,167	,761	98,421						
20	,134	,611	99,032						
21	,124	,562	99,594						
22	,089	,406	100,00						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

حيث أن الشكل الموالي يجسد صحة تليقيص عدد المركبات إلى أربع مركبات:



الشكل رقم 4-5: الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "LOD"

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

مصفوفة المركبات بعد التدوير: تسمح هذه المصفوفة بتحديد عبارات المركبات الأساسية للمحور "LOD":

الجدول رقم 5-23: مصفوفة المركبات بعد التدوير للمحور "LOD"

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>				
	Composante			
	1	2	3	4
KM1	,694	,126	,255	,219
KM2	,679	,178	,056	,182
KM3	,554	,448	,103	,132
KM4	,593	,196	,186	,386
KM5	,739	,220	,156	,240
KM6	,721	,121	,341	,154
OL1	,426	,698	,211	,187
OL2	,472	,675	,183	,209
OL3	-,033	,747	,085	,195
OL4	,314	,654	,389	,227
OL5	,280	,702	,296	,260

OL6	,216	,562	,180	,417
Cul.Stru1	,127	,185	,097	,802
Cul.Stru2	,181	,313	,229	,728
Cul.Stru3	,391	,282	,300	,693
Cul.Stru4	,361	,278	,323	,676
Cul.Stru5	,312	,156	,199	,634
HRP1	,338	,457	,571	,323
HRP2	,400	,382	,590	,308
HRP3	,061	,149	,835	,231
HRP4	,249	,196	,823	,211
HRP5	,230	,175	,815	,125
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.				
a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.				

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

4- المركبات الأساسية للمتغير "LOD": انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن عبارات المحور "LOD" يمكن دمجها في أربع مركبات أساسية واحدة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 24-5: المركبات الأساسية للمحور "LOD"

العبارات	الاسم	المركبة
KM1, KM2, KM3, KM4, KM5, KM6	إدارة المعرفة: KM	01
OL1, OL2, OL3, OL4, OL5, OL6	التعلم التنظيمي: OL	02
Cul.Stru1, Cul.Stru2, Cul.Stru3, Cul.Stru4, Cul.Stru5	الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية: Cul, Str	03
HRP1, HRP2, HRP3, HRP4, HRP5	ممارسات إدارة الموارد البشرية: HRP	04

المصدر: من إعداد الباحث

5- قياس درجة الصدق والثبات للمتغير "LOD": بلغت قيمة معامل Alpha de Cronbach للمتغير "RC" 0.951، وهي نسبة جد ملائمة من أجل القيام بالتحليل العاملي التوكيدي.

الجدول رقم 24-5: معامل Alpha de Cronbach للمتغير "LOD"

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,951	,952	22

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

الفرع السادس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن الأداء التنظيمي "OP":

1- إمكانية القيام بالتحليل العاملي للمتغير "OP": تبين نتائج اختبار مؤشر "KMO" بأن هناك علاقة جيدة بين عبارات المحور، حيث بلغت قيمته 0,875 بالإضافة إلى ذلك نجد أن اختبار Bartlett معنوي ( $p < 0,001$ ) الأمر الذي يؤكد ملائمة اختبار العينة والتي تسمح بإجراء التحليل العاملي وتحقيق النتائج المرغوب فيها.

الجدول رقم 5-26: مؤشر KMO و اختبار Bartlett للدائرية للمتغير الكامن "OP"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,840
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	536,736
	ddl	28
	Signification	,000

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

2- تحليل الشبوع للمحور "OP": كما سبق الذكر؛ فإن هذا الاختبار يسمح بالتحقق من الجودة التمثيلية للعبارات، والتي يجب أن تكون جميعها تفوق 0,4، ومن خلال النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة تبين لنا أن كل المعاملات تفوق هذه القيمة الأمر الذي يؤكد الجودة التفسيرية لجميع فقرات أداة القياس.

الجدول رقم 5-27: تحليل الشبوع للمتغير "OP"

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
OP1	1,000	,410
OP2	1,000	,789
OP3	1,000	,753
OP4	1,000	,511
OP5	1,000	,532
OP6	1,000	,763
OP7	1,000	,799
OP8	1,000	,789
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

3- استخراج المركبات الأساسية للمتغير "OP": أوضحت نتائج تحليل التباين الكلي أنّ مركبتين (قيمتهمما الذاتيتين الأوليتين <1) أمت بجميع البيانات المعبرة عن محور "الأداء التنظيمي" حيث أن المركبتين الأوليتين

تمثلان 66,837% من التباين الكلي، وتعتبر هذه النسبة جيدة لتفسير جميع بيانات الظاهرة الأمر الذي وافق اختيارنا لمتغيرات المحور.

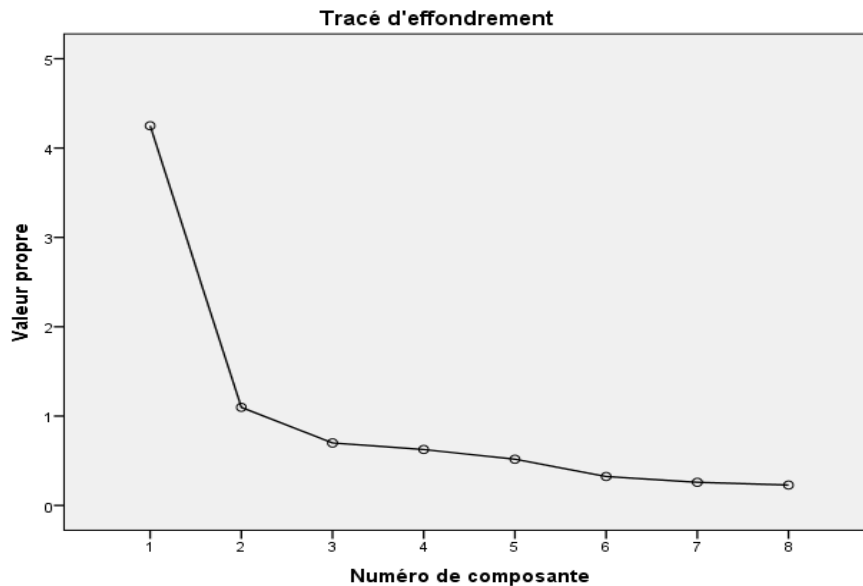
الجدول رقم 5-28: التباين الكلي المفسر للمتغير "OP"

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
	1	4,249	53,115	53,115	4,249	53,115	53,115	2,856	35,704
2	1,098	13,722	66,837	1,098	13,722	66,837	2,491	31,134	66,837
3	,699	8,741	75,578						
4	,626	7,823	83,401						
5	,518	6,469	89,870						
6	,323	4,043	93,913						
7	,259	3,242	97,155						
8	,228	2,845	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

حيث أن الشكل الموالي يوضح الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "OP"



الشكل رقم 5-5: الرسم البياني للمركبات الأساسية للمتغير "OP"

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

مصنوفة المركبات بعد التدوير: تسمح هذه المصفوفة بتحديد عبارات المركبات الأساسية للمحور "OP":

الجدول رقم 5-29: مصنوفة المركبات بعد التدوير للمتغير "OP"

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>		
	Composante	
	1	2
OP1	,394	,504
OP2	,146	,876
OP3	,207	,843
OP4	,338	,630
OP5	,593	,425
OP6	,862	,140
OP7	,855	,263
OP8	,835	,304

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

4- المركبات الأساسية للمحور "OP": انطلاقاً من الجدول أعلاه؛ يتضح أن عبارات المحور "OP" يمكن دمجها في مركبتين أساسيتين وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 5-30: المركبات الأساسية للمتغير "OP"

المركبة	الاسم	العبارات
01	تحسين الميزة التنافسية "CA"	OP5, OP6, OP7, OP8
02	خلق القيمة "VC"	OP1, OP2, OP3, OP4

المصدر: من إعداد الباحث

5- قياس درجة الصدق والثبات للمتغير "OP": تبين النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لمتغير الأداء التنظيمي المكون من 08 عبارات هي جد مرضية حيث بلغ 0,869، الأمر الذي يؤكد الاتساق الداخلي والتوافق الجيد للفقرات.

الجدول رقم 5-31: معامل Alpha de Cronbach للمتغير "OP"

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,869	,872	8

المصدر: مخرجات نظام SPSS.22

المطلب الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية:

بعد القيام بتحليل المركبات الأساسية لكافة متغيرات الدراسة واستبعاد العبارات التي تؤثر على المتغيرات، توصلنا إلى حصر مكونات وعبارات النموذج النهائي في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-32: مركبات وعبارات الدراسة بعد القيام بتحليل المركبات الأساسية

المتغير	المركبة	الاسم	العبارات
رأس المال البشري HC	01	الابداع وتوليد الأفكار « INN »	HC1, HC6, HC7, HC8, HC9, HC10
	02	استقطاب الخبرات والمحافظة عليها « REC »	HC2, HC3, HC4
رأس المال الهيكلي SC	01	البحث والتطوير وتكنولوجيا الإعلام والاتصال « R&D »	SC1, SC2, SC3, SC4, SC5, SC6
	02	براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية « PAT »	SC7, SC8, SC9
رأس المال العلانقي RC	01	رأس المال العلانقي « RC »	RC2, RC3, RC4,, RC5, RC6, RC7, RC8, RC9
أبعاد المنظمة المتعلمة LOD	01	إدارة المعرفة « KM »	KM1, KM2, KM3, KM4, KM5, KM6
	02	التعلم التنظيمي « OL »	OL1, OL2, OL3, OL4, OL5, OL6
	03	ممارسات إدارة الموارد البشرية « HRP »	HRP1, HRP2, HRP3, HRP4, HRP5
	04	الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية « Cu, St »	Cu.St1, Cu.St2, Cu.St3, Cu.St4, Cu.St5
الأداء التنظيمي OP	01	تحسين الميزة التنافسية « CA »	OP5, OP6, OP7, OP8
	02	خلق القيمة « VC »	OP1, OP2, OP3, OP4

المصدر: من إعداد الباحث

وبما أن الإشكالية الأساسية للدراسة تتمثل في دراسة مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة ومن تم تحسين الأداء التنظيمي، فإن الإجابة عن هذه الإشكالية تقتضي ضرورة تجزئة الدراسة إلى قسمين أساسيين:

الجزء الأول: يهدف إلى دراسة مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على بناء المنظمات المتعلمة؛

الجزء الثاني: يتمثل الهدف منه في دراسة مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي.

فمن خلال صياغة الفرضيات المتعلقة بكل جزء من الدراسة يمكننا استنتاج العلاقة بين المتغيرات الثلاث، حيث أن هذه الأخيرة تأخذ الصبغة الإحصائية التالية:

✓ المتغير المستقل: في دراستنا الحالية يتمثل في رأس المال الفكري؛

✓ المتغير التابع: يتمثل في الأداء التنظيمي وهو الذي يتم التأثير عليه من قبل المتغير أو المتغيرات المستقلة:

✓ المتغير الوسيط: يتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة هو الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع.

ومن أجل التفصيل في فرضيات الدراسة سابقة الذكر؛ فإنه يمكن تجزئتها -وفقاً لأجزاء الدراسة- إلى ما يلي:

❖ فرضية الجزء الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على تطوير المنظمات المتعلمة، وتتجزأ هذه الفرضية وفقاً لأبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في الدراسة إلى ما يلي:

➤ الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على

إدارة المعرفة: لتتجزأ هذه الفرضية وفقاً لمكونات رأس المال الفكري الثلاث إلى ما يلي:

H1a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة؛

H1b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة؛

H1c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على إدارة المعرفة؛

➤ الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على

التعلم التنظيمي: حيث تتجزأ هذه الفرضية وفقاً لمكونات رأس المال الفكري الثلاث إلى ما يلي:

H2a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التعلم التنظيمي؛

H2b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التعلم التنظيمي؛

H2c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على التعلم التنظيمي؛

➤ الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على

الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية: وبدورها تتجزأ هذه الفرضية وفقاً لمكونات رأس المال الفكري

الثلاث إلى ما يلي:

H3a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

H3b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

H3c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

➤ الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية: كما أن هذه الفرضية تتجزأ وفقاً لمكونات رأس المال الفكري الثلاث إلى ما يلي:

H4a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛

H4b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛

H4c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

❖ فرضية الجزء الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمات المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي، وتتجزأ هذه الفرضية وفقاً لعناصر الأداء المعتمدة في الدراسة إلى ما يلي:

➤ الفرضية الفرعية الخامسة (H5): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على تحسين الميزة التنافسية: حيث تتجزأ هذه الفرضية وفقاً لأبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في دراستنا الحالية إلى ما يلي:

H5a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية؛

H5b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية؛

H5c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على تحسين الميزة التنافسية؛

H5d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية؛

➤ الفرضية الفرعية السادسة (H6): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة: كما أن هذه الفرضية تتجزأ وفقاً لأبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في دراستنا الحالية إلى ما يلي:

H6a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على خلق القيمة ؛

H6b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على خلق القيمة ؛

H6c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على خلق القيمة ؛

H6d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على خلق القيمة ؛

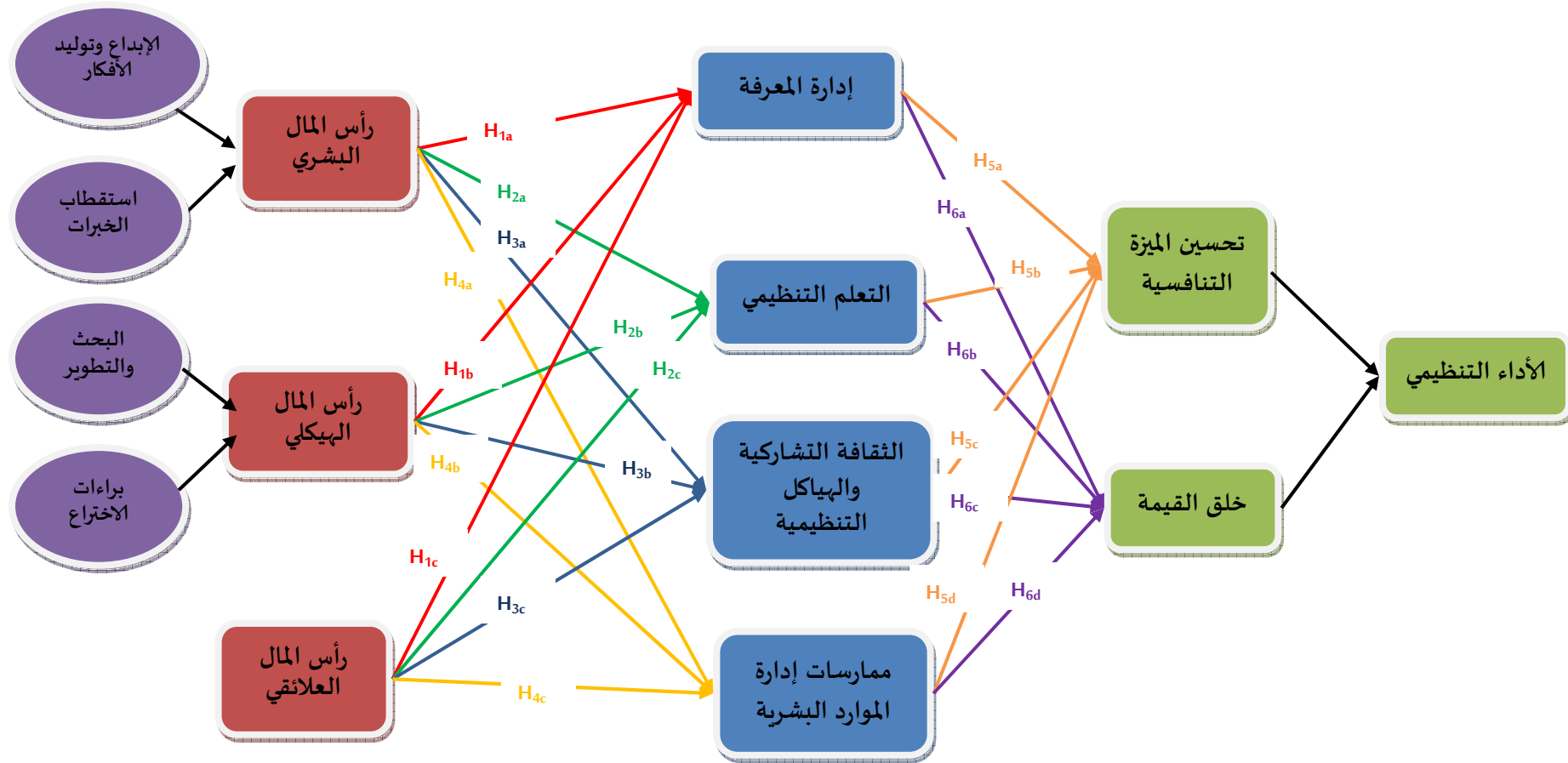
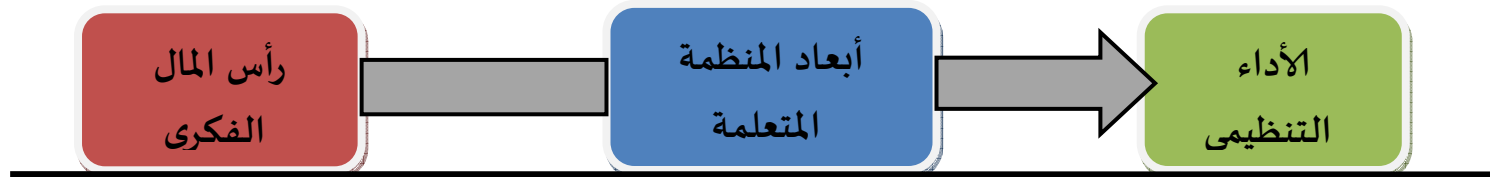
الجدول التالي يجسد أجزاء الدراسة وكذلك مختلف العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 5-33: متغيرات وفرضيات الدراسة

العلاقات السببية	الفرضيات	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الجزء الأول
HC → KM SC → KM RC → KM	H <sub>1a</sub> H <sub>1b</sub> H <sub>1c</sub>	إدارة المعرفة "KM"		تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة
HC → OL SC → OL RC → OL	H <sub>2a</sub> H <sub>2b</sub> H <sub>2c</sub>	التعلم التنظيمي "OL"	رأس المال البشري "HC" رأس المال الهيكلي "SC"	
HC → Cu,St SC → Cu,St RC → Cu,St	H <sub>3a</sub> H <sub>3b</sub> H <sub>3c</sub>	الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية "Cu,St"	رأس المال العلائقي "RC"	
HC → HRP SC → HRP RC → HRP	H <sub>4a</sub> H <sub>4b</sub> H <sub>4c</sub>	ممارسات إدارة الموارد البشرية "HRP"		
العلاقات السببية	الفرضيات	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	الجزء الثاني
KM → CA OL → CA Cu,St → CA HRP → CA	H <sub>5a</sub> H <sub>5b</sub> H <sub>5c</sub> H <sub>5d</sub>	تحسين الميزة التنافسية "CA"	إدارة المعرفة التعلم التنظيمي الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية	تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي
KM → VC OL → VC Cu,St → VC HRP → VC	H <sub>6a</sub> H <sub>6b</sub> H <sub>6c</sub> H <sub>6d</sub>	خلق القيمة "VC"	ممارسات إدارة الموارد البشرية	

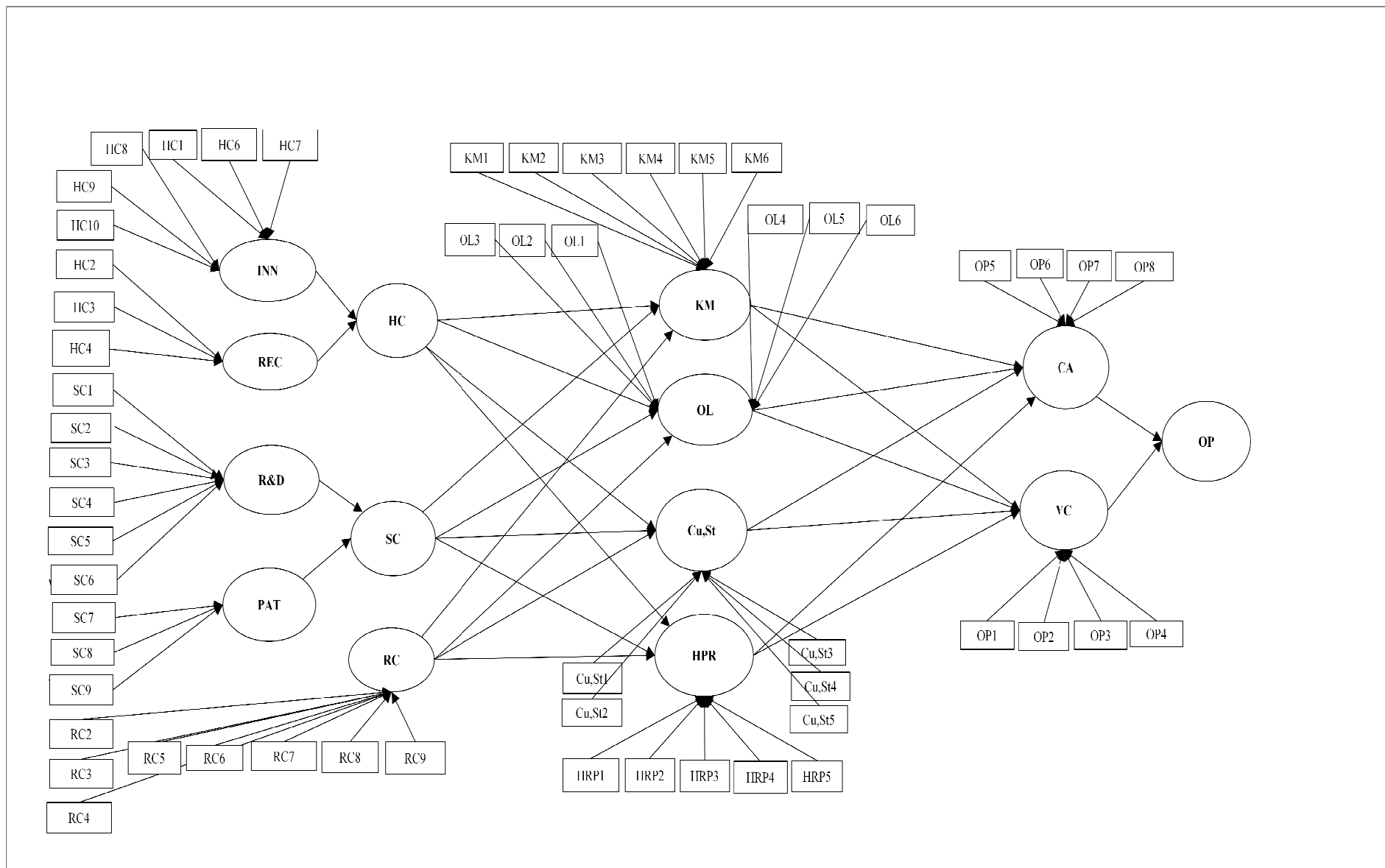
المصدر: من إعداد الباحث

وعليه، يمكن صياغة نموذج الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية وفقاً للشكل التالي:



الشكل رقم 5-6: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث



الشكل رقم 5-7: نموذج الدراسة بواسطة برنامج XLSTAT (PLS-PM)  
المصدر: مخرجات برنامج XLSTAT

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي الذي سمح لنا بتنقية نموذج الدراسة؛ سيتم من خلال هذا الجانب المهم من الدراسة اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ومن تم تأكيدها أو نفيها معتمدين في ذلك على طريقة المعادلات الهيكلية: «Méthode des Equations Structurelles» وفقا لمقاربة المربعات الجزئية الصغرى (Moindres Carrés Partiels) المعروفة بـ "PLS-PM Partial Least Square- Path Modeling"، حيث تسمح هذه الطريقة بنمذجة العلاقات المتشعبة والمعقدة بين متغيرات الدراسة، وسيتم الاستعانة ببرنامج XLSTAT من أجل تجسيد هذه المقاربة.

المطلب الأول: لمحة حول مراحل اختبار الفرضيات وفقا لطريقة المعادلات الهيكلية وتحليل صدق متغيرات النموذج:

تتم عملية التأكد من فرضيات الدراسة بالمرور على مرحلتين وفقا لما يلي:

المرحلة الأولى يتم فيها التأكد من صحة نموذج القياس "Modèle de mesure" أو ما يعرف بالنموذج الخارجي (*Outer Model*):

أما المرحلة الثانية سيتم من خلالها التحقق من مدى صحة النموذج الهيكلية "Modèle de structure" أو ما يعرف بالنموذج الداخلي (*Inner Model*).

حيث أنه من خلال المرحلة الأولى يتم اختبار صحة المتغيرات الكامنة على غرار رأس المال البشري ومكوناته (الإبداع وتوليد الأفكار "INN" وكذلك استقطاب الخبرات والمحافظة عليها "REC" وباقي المتغيرات التي تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء التنظيمي، أما اختبار صحة نموذج القياس فيسعى إلى تحديد العلاقات ما بين المتغيرات الكامنة.

ويمر تحليل نموذج القياس بثلاث مراحل أساسية والمتمثلة في:

أولا: قياس أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة (*l'unidimensionnalité*): وذلك عن طريق تحليل القيم الذاتية "Eigen Value" للمعاملات الكامنة وكذلك اختبار درجة الصدق والثبات عن طريق تحليل معامل Cronbach Alpha و Rho de Dillon-Golstein ، تجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تدخل ضمن التحليل العاملي التوكيدي (AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire) الذي سيؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المركبات الأساسية المتوصل إليها سابقا؛

ثانيا: نقوم بتحليل الصدق الداخلي (*L'analyse Convergente*): عن طريق تحليل متوسط الشيعوع (*AVE : Average Variance Extracted*) لكل متغير كامن.

ثالثاً: أخيراً، نقوم بإنهاء هذه المرحلة بإجراء التحليل الخارجي أو ما يعرف بصلاحية التمايز (L'analyse Discriminante) عن طريق تحليل معامل Cross-loadings

وعلى الجانب الآخر، فإن تحليل النموذج الهيكلي يمر بمرحلتين أساسيتين هما:

أولاً: حساب معامل التحديد  $R^2$  الذي يسمح بتحديد مساهمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، إضافة إلى حساب المعاملات الهيكلية (Path Coefficient) التي تسمح بتحديد المعادلات الهيكلية لكل متغير كامن؛

ثانياً: ومن أجل إنهاء هذه المرحلة من التحليل نقوم بتحليل نوعية التعديل في النموذج la qualité de l'ajustement (Goodness of Fit « GoF »)

وقبل الشروع في تحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلي، يجب التطرق إلى تحليل معطيات نموذج الدراسة التي تم إجراؤها عن طرق مقارنة PLS-PM

الجدول رقم 5-34: خصائص تحليل النموذج بواسطة مقارنة PLS-PM

Intitulé	Caractéristique
Traitement des variables manifestes :	Standardisées, poids sur VM standardisées
Poids initiaux :	Valeurs du premier vecteur propre
Estimation interne :	Centroïde
Régression :	OLS
Méthode :	PLSPM
Conditions d'arrêt :	Itérations = 100 / Convergence = 0,0001
Intervalles de confiance :	95 / Bootstrap / Rééchantillonnages = 100
Scores des variables latentes :	Standardisées

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وقبل القيام بالتحليل التوكيدي للمتغيرات الكامنة، يجب تقديم خصائص نموذج القياس كما هو موضح أدناه في الجدول رقم 5-35، فوفقاً لمقاربة PLS-PM؛ يحتوي هذا الجدول بالنسبة لكل متغير كامن: عدد وقوائم المتغيرات المشاهدة المدرجة، طريقة إدراج المتغيرات: عاكسة (A:reflective) أو مكونة (B: formative)، إضافة إلى نوع المتغير: داخلية المنشأ (endogène) أو خارجية المنشأ (exogène).

الجدول رقم 5-35: موصفات نموذج القياس

Spécification du modèle  
(Modèle de mesure) :

Variable latente	RC	REC	INN	HC	R&D	PAT	SC	KM	OL	HPR	Cu,St	CA	VC	OP
Nombre de variables manifestes	8	3	6	9	6	3	9	6	6	5	5	4	4	8
Mode	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B	Mode B
Type	Exogène	Exogène	Exogène	Endogène	Exogène	Exogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène	Endogène
Inversion du signe	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Déflation	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe	Externe
Variable manifeste	RC2	HC2	HC1	HC1	SC1	SC7	SC1	KM1	OL1	HRP1	Cu,St1	OP5	OP1	OP1
	RC3	HC3	HC6	HC2	SC2	SC8	SC2	KM2	OL2	HRP2	Cu,St2	OP6	OP2	OP2
	RC4	HC4	HC7	HC3	SC3	SC9	SC3	KM3	OL3	HRP3	Cu,St3	OP7	OP3	OP3
	RC5		HC8	HC4	SC4		SC4	KM4	OL4	HRP4	Cu,St4	OP8	OP4	OP4
	RC6		HC9	HC6	SC5		SC5	KM5	OL5	HRP5	Cu,St5			OP5
	RC7		HC10	HC7	SC6		SC6	KM6	OL6					OP6
	RC8			HC8			SC7							OP7
	RC9			HC9			SC8							OP8
				HC10			SC9							

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

## الفرع الأول: تحليل أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة (l'unidimensionnalité):

يعتبر البعد الأحادي أحد المؤشرات الهامة في نظرية الاختبار، ويعرّف بأنه: "وجود متغير كامن واحد لمجموعة من العبارات" (Items) (Anderson et al, 1987)، ويشير كذلك إلى أنّ العبارات أو الأبعاد تقيس عاملا واحدا فقط (Croteau et Li, 2003)، وتعني أنّ المتغيرات المشاهدة (MV) تُعتبر مؤشرات قياس المتغيرات الكامنة (LV)، فبالنسبة لتحليل أحادية البعد؛ فإن هذا التحليل يسمح بتقييم الأبعاد المعنوية (les dimensions significatives) لكل متغير كامن (LV) وكذلك درجة صدق وثبات هذه الأبعاد. وفي الواقع؛ فإنه من الضروري إيجاد لكل متغير كامن (LV) بعدا واحدا. وفي دراستنا الحالية؛ يمكننا ملاحظة من خلال الجدول أدناه (رقم 5-36) أن كل المتغيرات الكامنة (LV) -دون أي استثناء- ذات بعد أحادي، وذلك باعتبار أن كل مركبة أو كل عامل يحتوي على قيمة ذاتية (Valeur propre) أكبر تماما من الواحد، في حين أن القيمة الثانية أصغر من الواحد. وبالتالي فإن القيمة المحصل عليها من المركبة الأولى أكبر من القيمة الحرجة (la valeur critique) وأن باقي القيم لها قيم ذاتية أصغر من الواحد، وهذا ما يعني أنه قد تم استخراج بعد واحد لمتغيرات النموذج الهيكلي الذي يهدف إلى اختبار العلاقات ما بين المتغيرات.

ومن أجل تأكيد درجة صدق الأبعاد المستخرجة؛ فإن الجدول (رقم 5-36) أدناه يوضح أن معامل Alpha de Chronbach وكذلك معامل Rho de Dillon-Golstein كلها معنوية، فعلى سبيل المثال؛ فإن القيمة الذاتية للبعد الأول للمتغير الكامن (LV) رأس المال العلائقي (RC) تساوي 4.516 وهي أكبر تماما من القيمة الحرجة التي هي في حدود الواحد، في حين أن القيمة الذاتية الثانية هي في حدود 0.910 وهي أصغر تماما من الواحد؛ ما يعني أنه يمكن استخراج بعد واحد فقط لهذا المتغير، كما أن قيمة Alpha de Chronbach بلغت 0.890 وكذلك قيمة Rho de Dillon-Golstein بلغت 0.912 وهي قيم مقبولة إلى حد كبير في التحليل الإحصائي، وبنفس الطريقة بالنسبة لباقي المتغيرات الكامنة.

تجدر الإشارة فقط إلى أن المتغيرات الكامنة (LV): "HC"، "SC" و"OP" احتوت على قيم ذاتية أكبر من الواحد، وذلك منطقي باعتبار أن تحليل المركبات الأساسية (ACP) لهاته المتغيرات نتج عن كل متغير من المتغيرات سابقة الذكر مركبتين أساسيتين، وهو ما تجلّى في الجدول، أي أن كل متغير من هذين المتغيرين أعطى بعدين، وقد تم دراسة أحادية البعد لكل مركبة أساسية وتوافقت نتائجها مع أحادية بعد كل المتغيرات الكامنة للدراسة بما في ذلك المركبات الأساسية التي تم استخراجها كما هو موضح في نفس الجدول أدناه، كما أن قيم Alpha de Cronbach لجميع المتغيرات الكامنة فاقت 0.777، وكذلك قيم معامل Rho de Dillon-Golstein التي ساوت أو فاقت 0.858، ما يعني أن جميع أبعاد المتغيرات المستخرجة صالحة إحصائيا وذات درجة صدق جد عالية.

## الجدول رقم 5-36: أحادية بعد ودرجة ثبات المتغيرات الكامنة للدراسة

Fiabilité du bloc (composite reliability) :

Variable latente	Dimensions	Alpha Cronbach	de Rho (ACP)	de D.G. Nombre de conditionnement	Valeur critique	Valeurs propres
RC	8	0,890	0,912	4,302	1,000	4,516 0,910 0,765 0,452 0,429 0,379 0,305 0,244
REC	3	0,864	0,917	3,045	1,000	2,359 0,387 0,254
INN	6	0,849	0,889	3,520	1,000	3,433 0,842 0,553 0,465 0,429 0,277
HC	9	0,884	0,907	4,490	1,000	4,684 1,212 0,825 0,561 0,496 0,432 0,318 0,240 0,232
R&D	6	0,859	0,896	4,141	1,000	3,540 0,729 0,631 0,458 0,437 0,206
PAT	3	0,822	0,894	2,700	1,000	2,213 0,483 0,304
SC	9	0,888	0,910	4,938	1,000	4,781 1,061 0,699 0,626 0,550 0,454 0,360 0,273 0,196
KM	6	0,856	0,893	3,133	1,000	3,501 0,687 0,643

						0,429
						0,384
						0,357
OL	6	0,895	0,920	4,542	1,000	3,956
						0,667
						0,566
						0,383
						0,236
						0,192
HPR	5	0,910	0,933	5,076	1,000	3,680
						0,663
						0,329
						0,185
						0,143
Cu,St	5	0,891	0,921	4,839	1,000	3,499
						0,650
						0,401
						0,301
						0,149
CA	4	0,863	0,908	3,348	1,000	2,850
						0,588
						0,307
						0,254
VC	4	0,777	0,858	2,831	1,000	2,416
						0,705
						0,577
						0,302
OP	8	0,872	0,900	4,321	1,000	4,249
						1,098
						0,699
						0,626
						0,518
						0,323
						0,259
						0,228

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

الفرع الثاني: تحليل الصدق الداخلي (صلاحية التّقارب *la validité convergente*) للمتغيرات الكامنة: بالنسبة للصدق الداخلي؛ فيقصد به مدى قدرة عبارات الدراسة على تفسير النموذج وكذلك لتقييم صلاحية التّقارب لكل متغير، فمن خلال الجدول الموالي يمكن أن نلاحظ أن متوسط الشيع (AVE: *Average Variance Extracted*) أكبر من 0.4 بالنسبة لمجموع المتغيرات، ما يدل على أن هناك ارتباط داخلي قوي بين المتغيرات المشاهدة (MV) بالنسبة لكل متغير كامن (LV) وجدّ مقارنة بالنسبة لهذه الأخيرة (المتغيرات الكامنة)، وتحسب الـ "AVE" وفقا للمعادلة التّالية (Hair et al, 2010, 680):

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$$

$\lambda$  factor loading (Standardised Regression Weights)

$i$  :  $\Sigma$  Items

$n$  : The Sample Size

وسيتم توضيح ذلك في الجدول أدناه بالموازاة مع تحليل صلاحية التمايز لنموذج الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل الصدق الخارجي (صلاحية التمايز *la validité discriminante*) للمتغيرات الكامنة: يسمح تحليل الصدق الخارجي بالتأكد من مدى قابلية المتغيرات الكامنة على تفسير أو قياس متغيرات أخرى (Bhattacharjee, 2012). وبصفة عامة؛ فإن المتغيرات الكامنة في نموذج دراستنا كما يوضح الجدول الموالي، كلها تسمح بتفسير متغير واحد فقط.

### الجدول رقم 5-37: تحليل الصدق الداخلي والخارجي

Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE)

(Dimension 1) :

	RC	REC	INN	HC	R&D	PAT	SC	KM	OL	HPR	Cu,St	CA	VC	OP	Moyenne Communalités (AVE)
RC	1	0,416	0,475	<b>0,534</b>	0,485	0,324	0,493	<b>0,582</b>	0,548	0,460	0,480	0,382	0,297	0,439	0,549
REC	0,416	1	0,461	<b>0,822</b>	0,436	0,325	0,456	0,479	0,448	0,494	0,473	0,264	0,131	0,249	0,687
INN	0,475	0,461	1	<b>0,844</b>	0,404	0,458	<b>0,518</b>	0,495	0,496	0,517	0,472	0,273	0,165	0,280	0,550
HC	<b>0,534</b>	<b>0,822</b>	<b>0,844</b>	1	0,498	0,470	<b>0,583</b>	<b>0,588</b>	0,578	0,612	0,570	0,320	0,182	0,320	0,498
R&D	0,485	0,436	0,404	0,498	1	0,451	<b>0,862</b>	0,480	0,523	0,369	0,456	0,332	0,365	0,452	0,561
PAT	0,324	0,325	0,458	0,470	0,451	1	<b>0,804</b>	0,389	0,515	0,401	0,329	0,221	0,180	0,260	0,726
SC	0,493	0,456	<b>0,518</b>	<b>0,583</b>	<b>0,862</b>	<b>0,804</b>	1	0,528	0,620	0,458	0,478	0,336	0,328	0,431	0,517
KM	<b>0,582</b>	0,479	0,495	<b>0,588</b>	0,480	0,389	0,528	1	0,523	0,486	0,471	0,388	0,311	0,453	0,575
OL	0,548	0,448	0,496	0,578	0,523	0,515	0,620	0,523	1	0,554	0,497	0,320	0,392	0,461	0,637
HPR	0,460	0,494	0,517	0,612	0,369	0,401	0,458	0,486	0,554	1	0,539	0,318	0,227	0,352	0,663
Cu,St	0,480	0,473	0,472	0,570	0,456	0,329	0,478	0,471	0,497	0,539	1	0,313	0,227	0,349	0,691
CA	0,382	0,264	0,273	0,320	0,332	0,221	0,336	0,388	0,320	0,318	0,313	1	0,292	<b>0,770</b>	0,703
VC	0,297	0,131	0,165	0,182	0,365	0,180	0,328	0,311	0,392	0,227	0,227	0,292	1	<b>0,770</b>	0,571
OP	0,439	0,249	0,280	0,320	0,452	0,260	0,431	0,453	0,461	0,352	0,349	<b>0,770</b>	<b>0,770</b>	1	0,515
Moyenne Communalités (AVE)	0,549	0,687	0,550	0,498	0,561	0,726	0,517	0,575	0,637	0,663	0,691	0,703	0,571	0,515	0

المصدر: مخرجات نظام XL STAT

كما يوضح الجدول الموالي أن تحليل التمايز يفسر نسبيا درجة الارتباط القوي بين والمتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة المرتبطة بها أكثر من باقي المتغيرات الكامنة المكونة لنموذج الدراسة:

## الجدول رقم 5-38: التحميل المتبادل (Cross-loadings) للمتغيرات المشاهدة

Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) :

	KM	OL	HPR	Cu,St	RC	R&D	PAT	REC	INN	HC	SC	CA	VC	OP
KM1	<b>0,752</b>	0,519	0,582	0,531	0,600	0,580	0,478	0,601	0,539	0,619	0,583	0,420	0,363	0,446
KM2	<b>0,668</b>	0,497	0,415	0,431	0,509	0,550	0,453	0,432	0,398	0,449	0,550	0,367	0,419	0,448
KM3	<b>0,769</b>	0,581	0,515	0,480	0,544	0,512	0,446	0,567	0,543	0,612	0,529	0,506	0,451	0,546
KM4	<b>0,797</b>	0,568	0,538	0,590	0,626	0,492	0,502	0,482	0,584	0,591	0,552	0,505	0,464	0,552
KM5	<b>0,786</b>	0,570	0,557	0,544	0,627	0,533	0,470	0,493	0,530	0,556	0,553	0,524	0,442	0,550
KM6	<b>0,773</b>	0,545	0,562	0,546	0,583	0,526	0,505	0,543	0,568	0,617	0,566	0,498	0,390	0,506
OL1	0,652	<b>0,902</b>	0,656	0,586	0,647	0,623	0,590	0,643	0,611	0,694	0,663	0,544	0,593	0,648
OL2	0,667	<b>0,901</b>	0,647	0,623	0,690	0,665	0,669	0,635	0,692	0,730	0,726	0,487	0,503	0,564
OL3	0,328	<b>0,558</b>	0,375	0,401	0,398	0,409	0,404	0,368	0,427	0,442	0,443	0,375	0,285	0,376
OL4	0,609	<b>0,801</b>	0,692	0,602	0,546	0,523	0,595	0,565	0,574	0,642	0,608	0,528	0,465	0,565
OL5	0,596	<b>0,811</b>	0,682	0,590	0,605	0,558	0,577	0,547	0,563	0,614	0,621	0,452	0,529	0,559
OL6	0,515	<b>0,766</b>	0,542	0,593	0,587	0,615	0,584	0,406	0,495	0,498	0,660	0,386	0,534	0,525
HRP1	0,636	0,720	<b>0,922</b>	0,689	0,636	0,545	0,579	0,644	0,631	0,703	0,610	0,538	0,445	0,560
HRP2	0,660	0,695	<b>0,923</b>	0,675	0,639	0,569	0,592	0,637	0,664	0,714	0,634	0,501	0,446	0,539
HRP3	0,399	0,432	<b>0,678</b>	0,492	0,377	0,438	0,406	0,512	0,484	0,549	0,466	0,389	0,374	0,435
HRP4	0,546	0,551	<b>0,816</b>	0,572	0,509	0,512	0,485	0,589	0,575	0,645	0,547	0,473	0,421	0,510
HRP5	0,473	0,486	<b>0,699</b>	0,464	0,436	0,447	0,374	0,480	0,405	0,497	0,448	0,410	0,429	0,478
Cu,St1	0,440	0,453	0,433	<b>0,712</b>	0,493	0,421	0,314	0,374	0,430	0,446	0,417	0,497	0,410	0,517
Cu,St2	0,524	0,559	0,621	<b>0,817</b>	0,530	0,508	0,489	0,483	0,522	0,554	0,549	0,506	0,454	0,547
Cu,St3	0,671	0,676	0,712	<b>0,914</b>	0,637	0,616	0,562	0,653	0,687	0,738	0,648	0,488	0,392	0,502
Cu,St4	0,644	0,656	0,702	<b>0,929</b>	0,643	0,642	0,550	0,687	0,667	0,740	0,658	0,502	0,406	0,517
Cu,St5	0,528	0,545	0,500	<b>0,763</b>	0,562	0,560	0,391	0,547	0,482	0,565	0,531	0,390	0,374	0,435
RC2	0,488	0,490	0,409	0,514	<b>0,662</b>	0,456	0,424	0,365	0,447	0,449	0,482	0,310	0,394	0,401
RC3	0,571	0,543	0,497	0,514	<b>0,740</b>	0,524	0,454	0,438	0,508	0,520	0,539	0,408	0,515	0,526
RC4	0,617	0,526	0,566	0,517	<b>0,775</b>	0,466	0,385	0,522	0,544	0,585	0,467	0,572	0,322	0,509
RC5	0,569	0,536	0,516	0,492	<b>0,736</b>	0,443	0,411	0,405	0,566	0,530	0,473	0,501	0,396	0,511
RC6	0,565	0,581	0,492	0,475	<b>0,735</b>	0,486	0,509	0,446	0,490	0,516	0,546	0,405	0,251	0,374
RC7	0,545	0,540	0,445	0,499	<b>0,706</b>	0,511	0,489	0,411	0,505	0,506	0,558	0,501	0,497	0,569
RC8	0,610	0,604	0,538	0,575	<b>0,810</b>	0,620	0,438	0,547	0,580	0,614	0,596	0,451	0,422	0,497
RC9	0,541	0,593	0,489	0,553	<b>0,757</b>	0,593	0,407	0,528	0,481	0,551	0,563	0,463	0,548	0,576
SC1	0,555	0,602	0,485	0,482	0,482	<b>0,793</b>	0,549	0,563	0,496	0,580	0,737	0,422	0,484	0,516
SC2	0,485	0,615	0,461	0,469	0,514	<b>0,741</b>	0,468	0,471	0,485	0,522	0,688	0,513	0,522	0,590
SC3	0,491	0,477	0,406	0,470	0,471	<b>0,685</b>	0,465	0,470	0,536	0,545	0,636	0,458	0,338	0,454
SC4	0,450	0,333	0,312	0,467	0,452	<b>0,558</b>	0,317	0,340	0,427	0,423	0,518	0,306	0,351	0,374
SC5	0,507	0,555	0,510	0,527	0,573	<b>0,772</b>	0,502	0,450	0,550	0,542	0,717	0,452	0,547	0,569
SC6	0,630	0,612	0,540	0,637	0,651	<b>0,901</b>	0,615	0,589	0,522	0,604	0,836	0,466	0,526	0,565
SC7	0,591	0,630	0,586	0,516	0,489	0,599	<b>0,908</b>	0,534	0,592	0,623	0,814	0,395	0,370	0,436
SC8	0,465	0,570	0,469	0,381	0,488	0,488	<b>0,737</b>	0,423	0,521	0,514	0,661	0,357	0,297	0,373
SC9	0,529	0,651	0,555	0,543	0,513	0,622	<b>0,900</b>	0,493	0,626	0,611	0,807	0,456	0,407	0,492
HC2	0,673	0,646	0,712	0,682	0,636	0,629	0,561	<b>0,986</b>	0,671	0,894	0,652	0,514	0,333	0,483

HC3	0,567	0,567	0,464	0,511	0,495	0,592	0,439	<b>0,765</b>	0,515	0,693	0,570	0,368	0,371	0,421
HC4	0,497	0,469	0,487	0,536	0,416	0,473	0,402	<b>0,711</b>	0,450	0,644	0,481	0,242	0,283	0,300
HC1	0,527	0,503	0,560	0,538	0,524	0,492	0,526	0,617	<b>0,786</b>	0,722	0,557	0,384	0,240	0,356
HC6	0,460	0,418	0,299	0,369	0,444	0,395	0,405	0,372	<b>0,549</b>	0,504	0,441	0,355	0,162	0,294
HC7	0,588	0,541	0,514	0,569	0,592	0,506	0,484	0,521	<b>0,783</b>	0,719	0,548	0,480	0,388	0,495
HC8	0,614	0,619	0,627	0,566	0,580	0,509	0,596	0,507	<b>0,840</b>	0,771	0,604	0,420	0,335	0,430
HC9	0,532	0,558	0,573	0,516	0,513	0,522	0,535	0,506	<b>0,769</b>	0,706	0,577	0,396	0,344	0,422
HC10	0,432	0,568	0,520	0,462	0,441	0,452	0,473	0,416	<b>0,687</b>	0,631	0,509	0,355	0,358	0,406
HC1	0,527	0,503	0,560	0,538	0,524	0,492	0,526	0,617	<b>0,786</b>	<b>0,722</b>	0,557	0,384	0,240	0,356
HC2	0,673	0,646	0,712	0,682	0,636	0,629	0,561	<b>0,986</b>	0,671	<b>0,894</b>	0,652	0,514	0,333	0,483
HC3	0,567	0,567	0,464	0,511	0,495	0,592	0,439	<b>0,765</b>	0,515	<b>0,693</b>	0,570	0,368	0,371	0,421
HC4	0,497	0,469	0,487	0,536	0,416	0,473	0,402	<b>0,711</b>	0,450	<b>0,644</b>	0,481	0,242	0,283	0,300
HC6	0,460	0,418	0,299	0,369	0,444	0,395	0,405	0,372	<b>0,549</b>	<b>0,504</b>	0,441	0,355	0,162	0,294
HC7	0,588	0,541	0,514	0,569	0,592	0,506	0,484	0,521	<b>0,783</b>	<b>0,719</b>	0,548	0,480	0,388	0,495
HC8	0,614	0,619	0,627	0,566	0,580	0,509	0,596	0,507	<b>0,840</b>	<b>0,771</b>	0,604	0,420	0,335	0,430
HC9	0,532	0,558	0,573	0,516	0,513	0,522	0,535	0,506	<b>0,769</b>	<b>0,706</b>	0,577	0,396	0,344	0,422
HC10	0,432	0,568	0,520	0,462	0,441	0,452	0,473	0,416	<b>0,687</b>	<b>0,631</b>	0,509	0,355	0,358	0,406
SC1	0,555	0,602	0,485	0,482	0,482	<b>0,793</b>	0,549	0,563	0,496	0,580	<b>0,737</b>	0,422	0,484	0,516
SC2	0,485	0,615	0,461	0,469	0,514	<b>0,741</b>	0,468	0,471	0,485	0,522	<b>0,688</b>	0,513	0,522	0,590
SC3	0,491	0,477	0,406	0,470	0,471	<b>0,685</b>	0,465	0,470	0,536	0,545	<b>0,636</b>	0,458	0,338	0,454
SC4	0,450	0,333	0,312	0,467	0,452	<b>0,558</b>	0,317	0,340	0,427	0,423	<b>0,518</b>	0,306	0,351	0,374
SC5	0,507	0,555	0,510	0,527	0,573	<b>0,772</b>	0,502	0,450	0,550	0,542	<b>0,717</b>	0,452	0,547	0,569
SC6	0,630	0,612	0,540	0,637	0,651	<b>0,901</b>	0,615	0,589	0,522	0,604	<b>0,836</b>	0,466	0,526	0,565
SC7	0,591	0,630	0,586	0,516	0,489	0,599	<b>0,908</b>	0,534	0,592	0,623	<b>0,814</b>	0,395	0,370	0,436
SC8	0,465	0,570	0,469	0,381	0,488	0,488	<b>0,737</b>	0,423	0,521	0,514	<b>0,661</b>	0,357	0,297	0,373
SC9	0,529	0,651	0,555	0,543	0,513	0,622	<b>0,900</b>	0,493	0,626	0,611	<b>0,807</b>	0,456	0,407	0,492
OP5	0,377	0,395	0,325	0,332	0,506	0,347	0,220	0,235	0,345	0,317	0,322	<b>0,653</b>	0,497	<b>0,655</b>
OP6	0,597	0,462	0,525	0,471	0,515	0,509	0,473	0,466	0,475	0,516	0,539	<b>0,872</b>	0,403	0,726
OP7	0,548	0,532	0,507	0,466	0,511	0,505	0,448	0,446	0,426	0,478	0,522	<b>0,887</b>	0,476	0,777
OP8	0,536	0,517	0,496	0,557	0,585	0,534	0,379	0,490	0,488	0,529	0,511	<b>0,916</b>	0,516	0,816
OP1	0,221	0,249	0,224	0,091	0,168	0,223	0,102	0,107	0,063	0,096	0,177	0,459	<b>0,428</b>	<b>0,506</b>
OP2	0,458	0,570	0,430	0,397	0,444	0,526	0,380	0,334	0,315	0,355	0,500	0,425	<b>0,858</b>	0,731
OP3	0,516	0,566	0,421	0,410	0,510	0,527	0,346	0,295	0,395	0,385	0,490	0,465	<b>0,890</b>	0,772
OP4	0,416	0,426	0,345	0,384	0,399	0,462	0,338	0,280	0,289	0,321	0,445	0,489	<b>0,757</b>	0,710
OP1	0,221	0,249	0,224	0,091	0,168	0,223	0,102	0,107	0,063	0,096	0,177	0,459	0,428	<b>0,506</b>
OP2	0,458	0,570	0,430	0,397	0,444	0,526	0,380	0,334	0,315	0,355	0,500	0,425	<b>0,858</b>	<b>0,731</b>
OP3	0,516	0,566	0,421	0,410	0,510	0,527	0,346	0,295	0,395	0,385	0,490	0,465	<b>0,890</b>	<b>0,772</b>
OP4	0,416	0,426	0,345	0,384	0,399	0,462	0,338	0,280	0,289	0,321	0,445	0,489	<b>0,757</b>	<b>0,710</b>
OP5	0,377	0,395	0,325	0,332	0,506	0,347	0,220	0,235	0,345	0,317	0,322	0,653	0,497	<b>0,655</b>
OP6	0,597	0,462	0,525	0,471	0,515	0,509	0,473	0,466	0,475	0,516	0,539	<b>0,872</b>	0,403	<b>0,726</b>
OP7	0,548	0,532	0,507	0,466	0,511	0,505	0,448	0,446	0,426	0,478	0,522	<b>0,887</b>	0,476	<b>0,777</b>
OP8	0,536	0,517	0,496	0,557	0,585	0,534	0,379	0,490	0,488	0,529	0,511	<b>0,916</b>	0,516	<b>0,816</b>

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وفي نفس السياق؛ يمكننا ملاحظة أن مجموع المتغيرات المشاهدة مرتبطة بشكل جيد مع متغيراتها الكامنة حيث أن القيم الكامنة للمتغيرات المشاهدة مع متغيراتها الكامنة كانت هي أكبر القيم مقارنة مع قيم المتغيرات المشاهدة لباقي المتغيرات الكامنة، تجدر الإشارة فقط أنه أحيانا كانت بعض القيم تفوق درجة الارتباط وكان ذلك في المتغيرات الكامنة التي تحتوي على مركبتين أساسيتين؛ وكان ذلك بالنسبة للمتغير الكامن "HC" الذي يحتوي مركبتين هما "INN" و"REC"، وكذلك المتغير الكامن "SC" الذي يتكون من "PAT" و"R&D" ونفس الشيء بالنسبة للمتغير الكامن "OP" الذي يحتوي هو الآخر على مركبتين هما "CA" و"VC" وهذا منطقي لحد بعيد باعتبار أن عبارات كل مكون منبثقة عن نفس المتغير.

عموما؛ يمكن القول أن مجموع المتغيرات المشاهدة لدراستنا الحالية تتميز بدرجة مصداقية عالية ودرجة تقارب جد معبرة إضافة إلى صلاحية تمايز مقبولة إلى حد بعيد، وهذا ما يعني صلاحية نموذج القياس، وبالتالي المرور للمرحلة الموالية والمتمثلة في اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الثاني: اختبار صحة النموذج الهيكلي: اختبار الفرضيات وفقا لمقاربة PLS-PM

في هذا الجانب من الدراسة؛ سنقوم باختبار فرضيات الدراسة؛ ومن تم التأكد من مدى صحة النموذج المقترح، وكما أشرنا سابقا؛ فإن اختبار الفرضيات يمر عبر تحليل مساهمة كل متغير (أو عدة متغيرات) مستقلة في معامل التحديد " $R^2$ " للمتغير التابع، إضافة إلى حساب المعاملات الهيكلية "*Path Coefficient*"، وأخيرا سنقوم بتحليل جودة التعديل في النموذج («*Goodness of Fit*» GoF)

وقبل الشروع في تحليل النموذج الهيكلي، يجب التطرق إلى المصفوفة المربعة "La matrice carrée" التي تسمح باختصار مجموع العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، ومن خلال الجدول الموالي؛ فإن الرقم (1) أين يتقاطع متغيرين كامينين يوضح أن المتغير الكامن الموجود في المستوى العمودي له تأثير على المتغير الكامن الموجود على المستوى الأفقي، كما أن هذا التأثير سيتم اختباره فيما بعد. فمثلا؛ من خلال الجدول أدناه؛ نقطة التقاطع بين المتغيرين "INN" و"REC" الموجودين على المستوى العمودي والمتغير "HC" الموجود على المستوى الأفقي تفسر أن المتغيرين الأولين "INN" و"REC" هما متغيرين مستقلين، في حين أن المتغير الثاني "HC" هو متغير تابع، أما بالنسبة للرقم (0) فإنه يفسر عدم وجود تأثير المتغيرات الموجودة في المستوى العمودي على المتغيرات الموجودة على المستوى الأفقي وأن هذه العلاقات لا تشكل موضوع دراستنا، فمثلا فإن نقطة التقاطع بين المتغير "RC" والمتغير "REC" نتج عنها (0) ما يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين لا تشكل هدف دراستنا وهذا ما يفسر القيمتين (0) و(1).



المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الموازنة بين المكونات الثلاث من أجل تطوير رأس المال الفكري، وهذا ما يتماشى إلى حد بعيد مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، باعتبار أنه لا يمكن لأي منظمة أن تطور جانباً من رأس مالها الفكري مع إغفال جوانب أخرى.

#### الجدول رقم 5-41: المعاملات الهيكلية للمتغير "IC"

Path coefficients (IC / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard(Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
HC	0,368					0,365	0,007	56,460	0,354	0,381
SC	0,368					0,365	0,007	56,460	0,354	0,381
RC	0,368					0,365	0,007	56,460	0,354	0,381

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ومن الجدول أعلاه يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية للمتغير رأس المال الفكري "IC" على النحو التالي:

$$IC = 0,36754*HC + 0,36754*SC + 0,36754*RC$$

وفيما يخص مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تكوين رأس المال الفكري للمنظمة: فإن هذه النسبة توزعت بالتساوي بين المكونات الثلاث، وهذا ما يتماشى مع ما ذكر سابقاً، باعتبار أن المؤسسات محل الدراسة توازن إلى حد كبير بين المكونات الثلاث، وبالتالي فإن نسبة مساهمة "HC" و"SC" و"RC" في معامل التحديد R<sup>2</sup> للمتغير "IC" بلغت 33% بالنسبة لكل مكون، وذلك وفقاً للجدول الموالي:

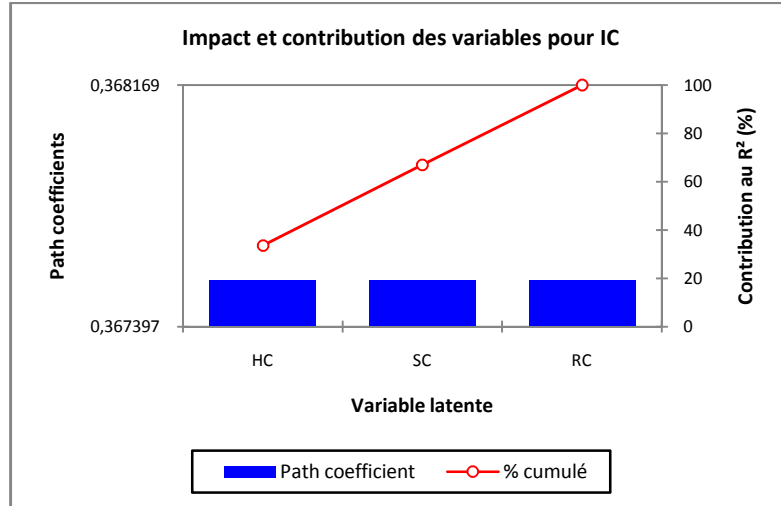
#### الجدول رقم 5-42: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في R<sup>2</sup> للمتغير "IC"

Impact et contribution des variables pour IC (Dimension 1) :

	HC	SC	RC
Corrélation	0,916	0,909	0,896
Path coefficient	0,368	0,368	0,368
Corrélation * coefficient	0,337	0,334	0,329
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	33,654	33,400	32,946
% cumulé	33,654	67,054	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل التالي يوضح بيانياً مدى مساهمة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري الثلاث في بناء رأس المال الفكري للمؤسسات محل الدراسة:



الشكل رقم 5-8: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في R<sup>2</sup> للمتغير "IC"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

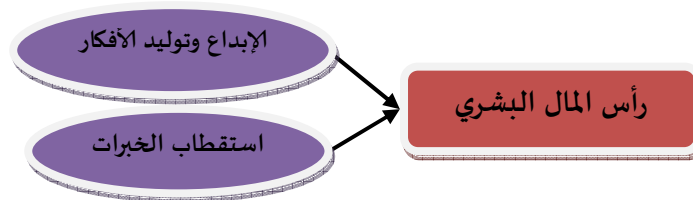
ودائما في إطار دراسة مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة: كنا قد توصلنا سابقا من خلال تحليل المركبات الأساسية "ACP" لمكونات رأس المال الفكري أن رأس المال البشري نتج عنه وجود مركبتين أساسيتين هما "الإبداع وتوليد الأفكار:INN" وكذلك "استقطاب الخبرات والمحافظة عليها: REC"، أما بالنسبة لرأس المال الهيكلي فقد نتج عنه هو الآخر وجود مركبتين أساسيتين هما على التوالي: "البحث والتطوير: R&D" و"براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية: PAT"؛ وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع الجانب النظري، أين تطرقنا في الفصل الأول لمكونات رأس المال الفكري حيث أجمع الباحثون في هذا المجال على أن العنصر الجوهرى في تكوين رأس المال البشري هو الكفاءات التي تسعى المنظمة إلى استقطابها والتي لها القدرة على رفع مستوى الإبداع داخل المنظمة، وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع دراستنا الحالية من خلال المركبتين المذكورتين سابقا، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لرأس المال الهيكلي؛ حيث توصلنا من خلال الدراسات النظرية في هذا الجانب إلى أن رأس المال الهيكلي في تعريفه المختصر- كما ذكر أنفا- يشمل كل ما يتبقى في المنظمة بعدما يغادرها الأفراد مساء، وفي هذا الصدد؛ فإن نشاط البحث التطوير وكذا براءات الاختراع من أهم مقومات رأس المال الهيكلي التي تكسب أي منظمة ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنظمات. أما بالنسبة لرأس المال العلائقي؛ فمن خلال تحليل المركبات الأساسية "ACP" الخاصة بهذا المتغير فقد نتج عنها وجود مركبة أساسية واحدة فقط يتم دمج فيها جميع عناصر رأس المال العلائقي.

ومن أجل توضيح العلاقة بين الإبداع وتوليد المعارف "INN" وكذلك استقطاب الخبرات "REC" مع رأس المال البشري "HC" من جهة، وكذلك العلاقة بين البحث والتطوير "R&D" إضافة إلى براءات الاختراع "PAT"

مع رأس المال الهيكلي "SC" إحصائياً؛ سنقوم بدراسة مساهمة كل من هاتاه المركبات في تكوين عناصر رأس المال الفكري.

1- دراسة مدى مساهمة الإبداع وتوليد المعارف "INN" وكذلك استقطاب الخبرات "REC" في تكوين رأس المال البشري "HC":

من أجل توضيح هذه العلاقة إحصائياً، سنعتمد على النموذج المصغّر التالي:



الشكل رقم 5-9: مكونات رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

المصدر: من إعداد الباحث

ووفقا للجدول أدناه؛ فإن تحليل النموذج الداخلي يوضح أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.992 وهي قيمة قريبة جدا من الواحد ما يعني أن عنصري "INN" و"REC" يفسران أكثر 99% من توزيع مكونات رأس المال البشري.

الجدول رقم 5-43: معامل التحديد للمتغير رأس المال البشري

Modèle interne (Dimension1)

$R^2$  (HC / 1):

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,992	9043,768	0,000	0,989	0,005	211,837	0,977	0,996

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

كما أن الجدول التالي يوضح أن المعاملات الهيكلية "Path coefficient" كانت موزعة بالتساوي تقريبا بين المركبتين، وهي ذات قيم أكبر تماما من 0.1 (0.524 بالنسبة لـ "REC" و 0.563 بالنسبة لـ "INN") ما يعني تأثيرهما الإيجابي ومساهمتهما في تكوين رأس المال البشري.

الجدول رقم 5-44: المعاملات الهيكلية للمتغير رأس المال البشري

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	$f^2$	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
REC	0,524	0,010	51,958	0,000	19,422	0,504	0,057	9,239	0,376	0,625
INN	0,563	0,010	55,806	0,000	22,405	0,574	0,054	10,411	0,454	0,686

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ومن خلال المخرجات السابقة؛ يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية الخاصة بالمتغير رأس المال البشري على

$$HC = 0,52416 * REC + 0,56298 * INN$$

النحو التالي:

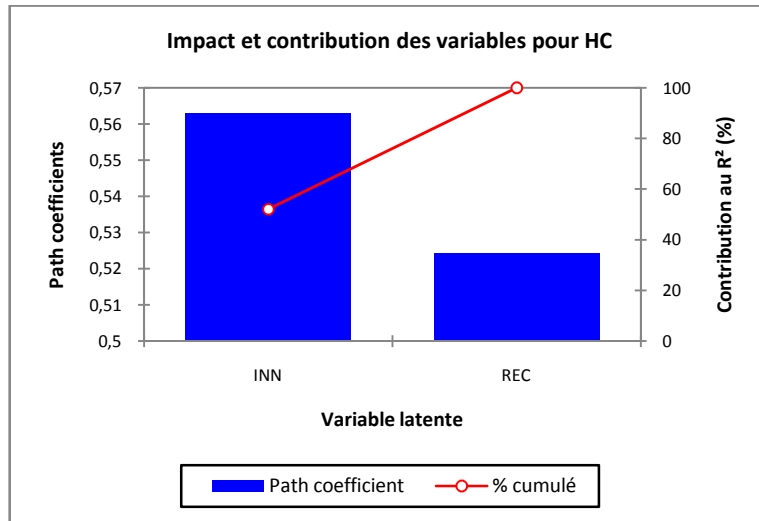
وبالنسبة لمساهمة المتغيرين المستقلين "REC" و "INN" في معامل التحديد  $R^2$  للمتغير التابع "HC"، فهذه المساهمة تمثل ما مجموعه 100% موزعة بين المتغيرين "INN" بنسبة قدرها 52.12% و "REC" بنسبة بلغت 47.88%، وهذا ما يتوافق مع ما ذكر أعلاه باعتبار أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على كل من الإبداع واستقطاب الخبرات في تكوين رأس مالها البشري.

الجدول رقم 5-45: نسبة مساهمة المكونين "INN" و "REC" في  $R^2$  للمتغير "HC"

Impact et contribution des variables pour HC (Dimension 1) :		
	INN	REC
Corrélation	0,919	0,906
Path coefficient	0,563	0,524
Corrélation * coefficient	0,517	0,475
Contribution au $R^2$ (%)	52,126	47,874
% cumulé	52,126	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

حيث يمكن تجسيد هذه المساهمة من خلال الشكل التالي:

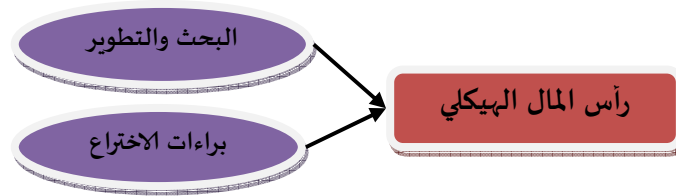


الشكل رقم 5-10: نسبة تأثير ومساهمة المكونين "INN" و "REC" في  $R^2$  للمتغير "HC"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

2- دراسة مدى مساهمة البحث والتطوير "R&D" وبراءات الاختراع "PAT" في تكوين رأس المال الهيكلي "SC":

بغية دراسة هذه العلاقة ارتأينا الاستعانة بالنموذج المصغر التالي والذي تم استخلاصه من النموذج العام للدراسة:



الشكل رقم 5-11: مكونات رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

المصدر: من إعداد الباحث

ووفقا للجدول أدناه؛ فإن تحليل النموذج الداخلي يوضح أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.998 وهي قيمة تساوي تقريبا الواحد، ما يعني أن عنصري "R&D" و "PAT" يشكلان تقريبا كل مكونات رأس المال الهيكلي.

الجدول رقم 5-46: معامل التحديد للمتغير رأس المال الهيكلي

$R^2$  (SC / 1)

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne (95%)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,998	28343,632	0,000	0,994	0,003	340,971	0,986		0,999

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة للمعاملات الهيكلية "Path coefficient"، فإن الجدول أدناه يوضح أن هذه المعاملات أخذت قيمة موجبة وأكبر من 0.1 (0.595 بالنسبة ل "R&D" و 0.497 بالنسبة ل "PAT" وهذا ما يعني التأثير الإيجابي والمساهمة الفعالة لهذين المركبتين في تكوين رأس المال الهيكلي.

الجدول رقم 5-47: المعاملات الهيكلية للمتغير رأس المال الهيكلي

Path coefficients (SC / 1):

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur( Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
R&D	0,595	0,006	104,989	0,000	79,301	0,597	0,055	10,718	0,464	0,706
PAT	0,497	0,006	87,723	0,000	55,362	0,489	0,054	9,186	0,372	0,609

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة للمعادلة الهيكلية الخاصة بالمتغير رأس المال الهيكلي، يمكن استنتاجها من مخرجات الجدولين السابقين وفقا لما يلي:

$$SC = 0,59466 * R\&D + 0,49687 * PAT$$

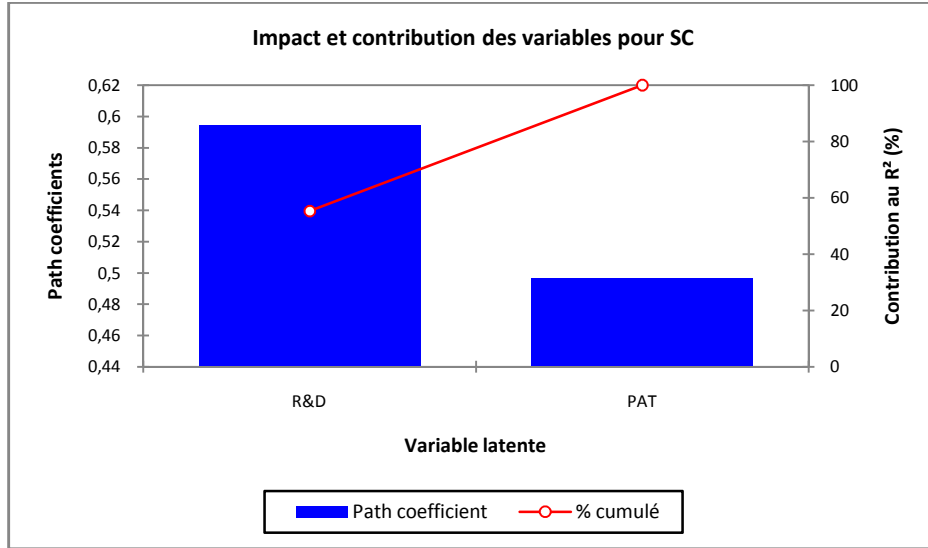
أما فيما يخص مساهمة المتغيرين المستقلين "R&D" و "PAT" في معامل التحديد  $R^2$  للمتغير التابع "SC"، فهذه المساهمة تمثل ما مجموعه 100% موزعة بين المتغيرين "R&D" بنسبة قدرها 55.35% و "PAT" بنسبة بلغت 44.65%، أي ما يعني أن تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة يعتمد بشكل كافي على عاملي البحث والتطوير وكذلك براءات الاختراع، ويمكن تجسيد ذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 5-48: نسبة مساهمة المكونين "R&D" و "PAT" في  $R^2$  للمتغير "SC"

Impact et contribution des variables pour SC (Dimension 1) :		
	R&D	PAT
Corrélation	0,929	0,896
Path coefficient	0,595	0,497
Corrélation * coefficient	0,552	0,445
Contribution au $R^2$ (%)	55,350	44,650
% cumulé	55,350	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وانطلاقا من الجدول السابق؛ يمكن تجسيد هذه المساهمة وفقا للشكل التالي:



الشكل رقم 5-12: نسبة تأثير ومساهمة المكونين "R&D" و "PAT" في  $R^2$  للمتغير "SC"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الجزء الأول: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة: في هذا الجزء الأول من الدراسة؛ سنقوم باختبار مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة متمثلة في أبعادها الأربع (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية إضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية). وباعتبار أن مكونات رأس المال الفكري تتمثل أساساً في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، فإن الهدف الأساسي من هذا الجانب من الدراسة هو معرفة مدى مساهمة كل مكون من مكونات رأس الفكري سابقة الذكر على كل أبعاد المنظمة المتعلمة على حدى، أي ما ينتج عنه استقلالية تأثير المكونات على أبعاد المنظمة المتعلمة، وسيتم تجسيد كل ذلك عن طريق اختبار الفرضيات الجزئية التالية، وكذلك النموذج الجزئي أدناه:

الفرضيات الجزئية:

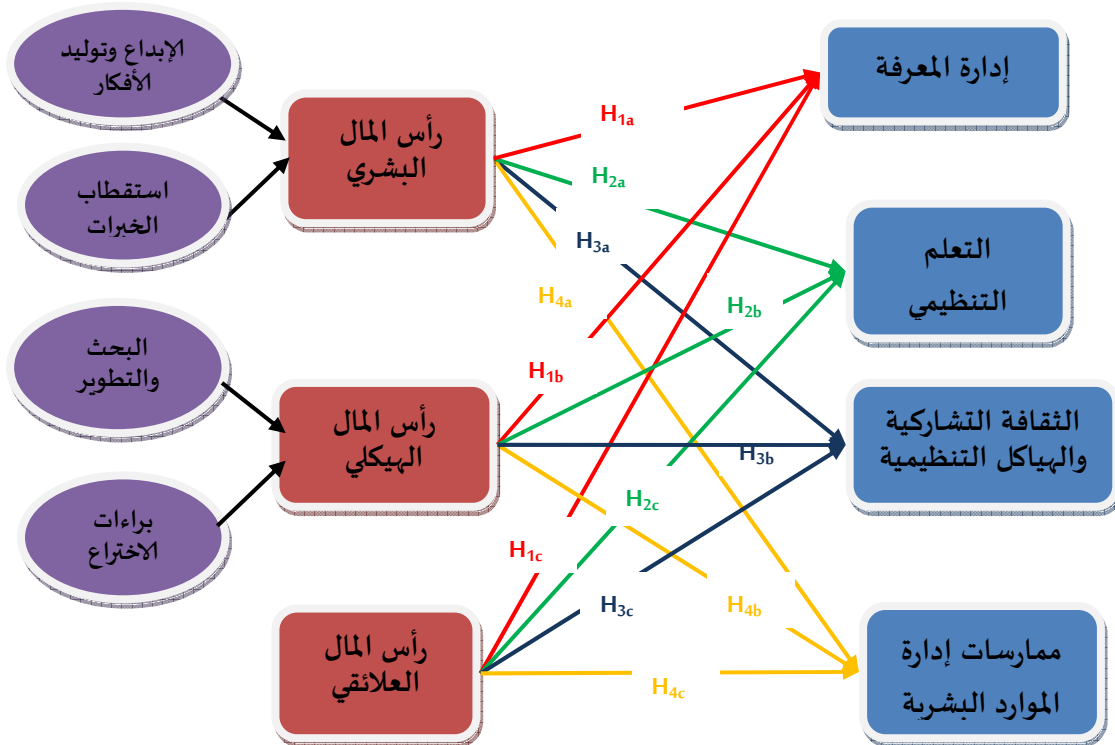
H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة؛

H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي؛

H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية؛

H4: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

ويمكن توضيح هذه الفرضيات في الشكل الموالي:



الشكل رقم 5-13: نموذج الجزء الأول من الدراسة: تأثير رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة المصدر: من إعداد الباحث

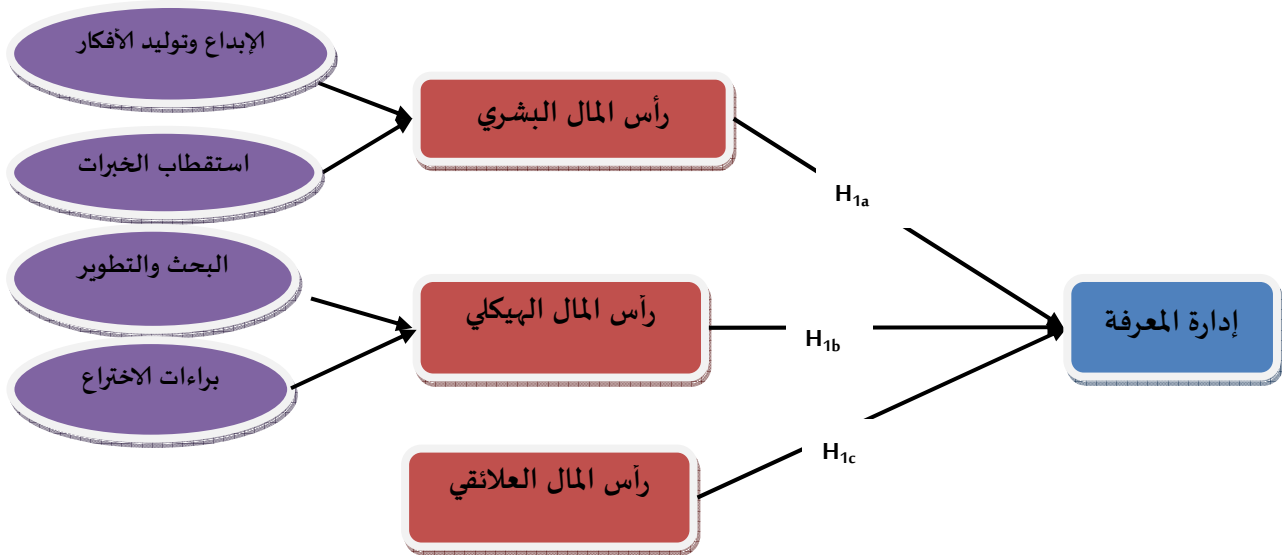
1- اختبار الفرضية الأولى "H1": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة: كما أشرنا سابقاً؛ فإن هذه الفرضية تنجزاً إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقاً لمكونات رأس المال الفكري الثلاث على النحو التالي:

H1a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة؛

H1b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة؛

H1c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على إدارة المعرفة؛

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات سنعمد على النموذج المصغر التالي الذي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:



الشكل رقم 5-14: نموذج الدراسة للفرضية H1: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد إدارة المعرفة  
المصدر: من إعداد الباحث

ما يمكن استنتاجه من الجدول أدناه أن المتغيرات الثلاث والمتمثلة في "HC" و"SC" و"RC" تحدد حوالي 69% من توزيع بيانات المتغير إدارة المعرفة، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تلعبها مكونات رأس المال الفكري في عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم 5-49: معامل التحديد للمتغير إدارة المعرفة

R<sup>2</sup> (KM / 1)

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,692	103,533	0,000	0,712	0,049	14,117	0,573	0,803

المصدر: مخرجات برنامج XLSTAT

كما أن الجدول رقم 5-50 يسمح لنا باستنتاج أن كل مكونات رأس المال الفكري تساهم في عمليات إدارة المعرفة باعتبار أن قيم المعاملات الهيكلية كانت أكبر من 0.1، ما يعني أن جميع هذه المكونات تؤثر إيجاباً على عمليات إدارة المعرفة، ولكن بدرجات متفاوتة حيث تساوت تقريباً نسبة تأثير كل من "RC" و "HC" لكن مع أفضلية نسبية لـ "RC": أين بلغ المعامل الهيكلية لهذا المتغير 0.369، مقابل 0.336 لـ "HC"، في حين بلغ المعامل الهيكلية للمتغير "SC" 0.211 ما يعني أن درجة تأثيره الإيجابي على عمليات إدارة المعرفة قليلة نسبياً مقارنة بالمتغيرين السابقين.

#### الجدول رقم 5-50: المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة المعرفة

Path coefficients (KM / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
RC	0,369	0,073	5,040	0,000	0,184	0,354	0,096	3,855	0,168	0,537
HC	0,336	0,081	4,161	0,000	0,125	0,331	0,096	3,502	0,129	0,476
SC	0,211	0,077	2,728	0,007	0,054	0,234	0,090	2,345	0,048	0,414

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وانطلاقاً مما ذكر أعلاه؛ يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية المحددة للمتغير إدارة المعرفة على النحو التالي:

$$KM = 0,36911*RC + 0,33575*HC + 0,21108*SC$$

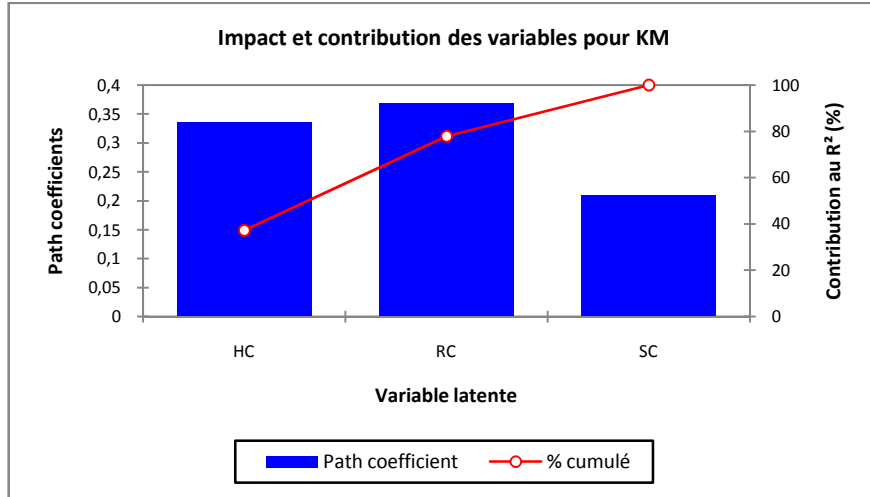
وبالنسبة لمساهمة المتغيرات الثلاث "HC" و "SC" و "RC" في معامل التحديد R<sup>2</sup> للمتغير "KM"، فنلاحظ من الجدول أدناه أن مساهمة "RC" هي الأكبر بنسبة قدرها حوالي 41% وتأتي بعدها مساهمة "HC" بنسبة بلغت 37%، في حين أن مساهمة "SC" كانت هي الأضعف حيث أنها كانت في حدود 22% وهي نسبة ضئيلة نوعاً ما مقارنة بالمتغيرين السابقين، فما يمكن استنتاجه من خلال هذه الدراسة هو أن عنصر رأس المال الهيكلية لا يساهم بشكل كبير في تطوير عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

#### الجدول رقم 5-51: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و "SC" و "RC" في R<sup>2</sup> للمتغير "KM"

Impact et contribution des variables pour KM (Dimension 1) :			
	HC	RC	SC
Corrélation	0,767	0,763	0,727
Path coefficient	0,336	0,369	0,211
Corrélation * coefficient	0,257	0,282	0,153
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	37,180	40,667	22,153
% cumulé	37,180	77,847	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل الموالي يبرز مساهمة مكونات رأس المال الفكري في عمليات إدارة المعرفة:



الشكل رقم 5-15: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في للمتغير "KM"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

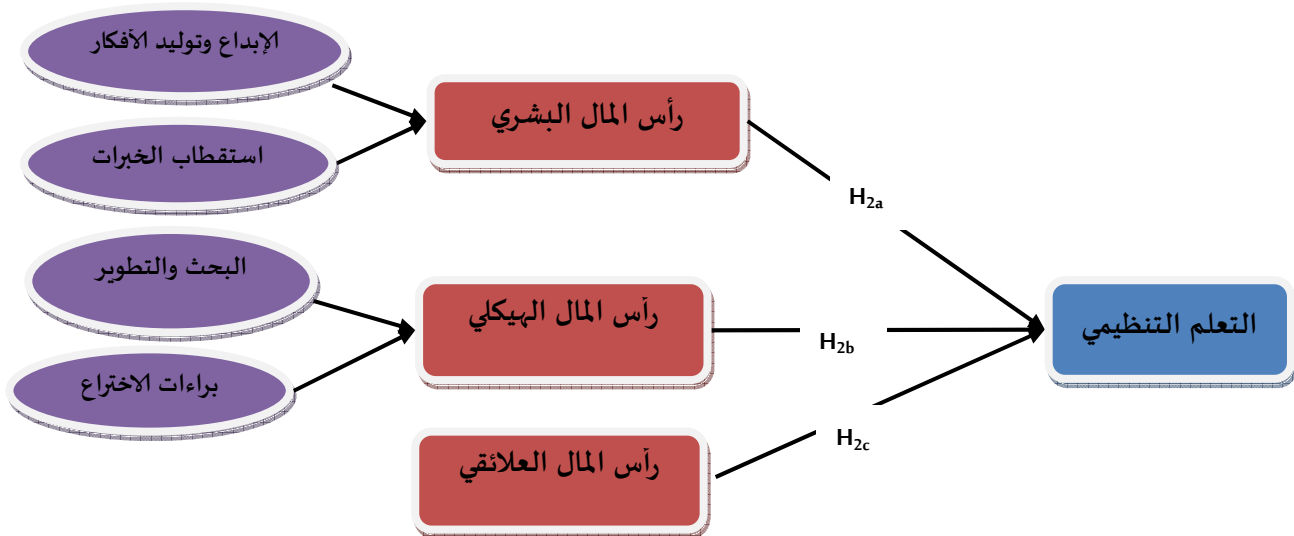
2- اختبار الفرضية الثانية "H2": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي: كما أشرنا سابقا، فإن هذه الفرضية تنجزاً إلى ثلاث فرضيات فرعية وفقا لمكونات رأس المال الفكري على النحو التالي:

H2a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التعلم التنظيمي؛

H2b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التعلم التنظيمي؛

H2c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على التعلم التنظيمي؛

وحتى نتمكن من دراسة العلاقة السببية بين هذه المتغيرات، نعتمد على النموذج المصغر التالي المستنبط من النموذج العام للدراسة:



الشكل رقم 5-16: نموذج الدراسة للفرضية H2: تأثير مكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

وانطلاقاً من الجدول أدناه؛ يمكن استنتاج أن المتغيرات الثلاث والمتمثلة في "HC" و"SC" و"RC" تحدد حوالي 71% من توزيع بيانات المتغير "التعلم التنظيمي"، ومقارنةً بسابقه (معامل التحديد للمتغير إدارة المعرفة) الذي كان في حدود 69% فالقيمتين جد متقاربتين، وهذا ما يعني أن هذين البعدين (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) يعتمدان بشكل كبير على مكونات رأس المال الفكري.

#### الجدول رقم 5-52: معامل التحديد للمتغير التعلم التنظيمي

R<sup>2</sup> (OL/1)

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,711	113,423	0,000	0,740	0,036	19,805	0,655	0,823

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبدوره فإن الجدول أدناه؛ يؤكد هذه الحقيقة باعتبار أن جميع المعاملات الهيكلية لمكونات رأس المال الفكري فاقت 0.1، وهو مؤشر واضح على التأثير الإيجابي لمكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "SC" 0.402 كأعلى مكون محدد للتعلم التنظيمي، تلاه في المرتبة الثانية المتغير "RC" بمعامل هيكلية قدره 0.272، في حين بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "HC" 0.255 وهي قيم كلها مؤثرة إيجاباً كما أشرنا سابقاً.

تجدر الإشارة فقط إلى أنه حتى وإن اختلفت قيم المعاملات الهيكلية بين المتغيرات الثلاث إلا أنها كلها على قدر هام من درجة التأثير في تطوير عمليات التعلم التنظيمي بالمنظمة.

#### الجدول رقم 5-53: المعاملات الهيكلية للمتغير التعلم التنظيمي

Path coefficients (OL / 1) :

Variable	Erreur standard	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique	Borne inférieure	Borne supérieure				
latente	Valeur	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	(95%)	(95%)				
RC	0,272	0,071	3,832	0,000	0,106	0,293	0,074	3,651	0,106	0,450
HC	0,255	0,078	3,266	0,001	0,077	0,256	0,088	2,914	0,066	0,417
SC	0,402	0,075	5,359	0,000	0,208	0,390	0,085	4,743	0,254	0,573

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ومما سبق ذكره، يمكننا استخلاص المعادلة الهيكلية المحددة للمتغير التعلم التنظيمي وفقاً لما يلي:

$$OL = 0,27179*RC + 0,25526*HC + 0,40151*SC$$

أما بالنسبة لمساهمة المكونات الثلاث "HC" و"SC" و"RC" في معامل التحديد R<sup>2</sup> للمتغير "OL"، فمن خلال الجدول الموالي يظهر لنا جلياً المساهمة المهمة من طرف "SC" بنسبة بلغت حوالي 45% في حين أن مساهمة

"HC" كانت في حدود 27%، أما بالنسبة لمساهمة "RC" فقد بلغت 28%، وهذا ما يتوافق مع الطرح أعلاه؛ باعتبار أن المتغير "SC" هو الأكثر مساهمة في عمليات التعلم التنظيمي.

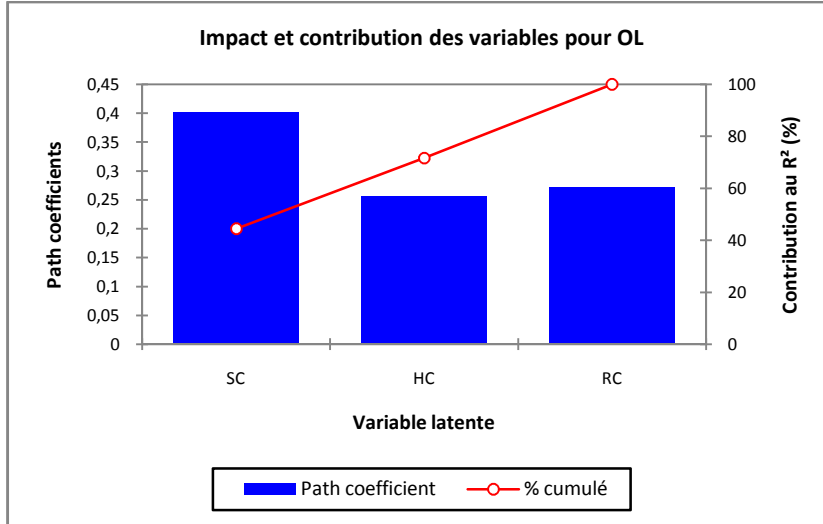
الجدول رقم 5-54: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في  $R^2$  للمتغير "OL"

Impact et contribution des variables pour OL (Dimension 1) :

	SC	HC	RC
Corrélation	0,787	0,760	0,740
Path coefficient	0,402	0,255	0,272
Corrélation * coefficient	0,316	0,194	0,201
Contribution au $R^2$ (%)	44,431	27,283	28,286
% cumulé	44,431	71,714	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

الشكل التالي يوضح مكونات رأس المال الفكري في التعلم التنظيمي:



الشكل رقم 5-17: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في للمتغير "OL"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

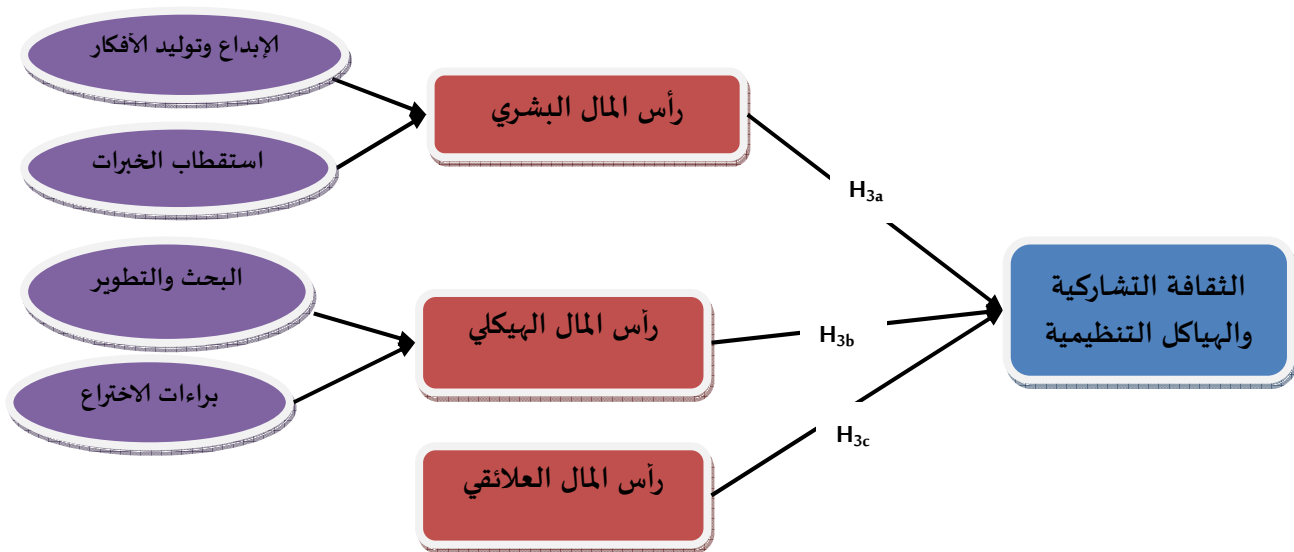
3- اختبار الفرضية الثالثة "H3": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية: بدورها هذه الفرضية تتجزأ إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

H3a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

H3b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

H3c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات سنعمد على النموذج المصغر التالي الذي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:



الشكل رقم 5-18: نموذج الدراسة للفرضية H3: تأثير مكونات رأس المال الفكري على الثقافة التنظيمية

التشاركية والهيكل التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

يمكننا استنتاج من الجدول الموالي أن قيمة معامل التحديد للمتغير "Cu,St" بالنسبة للمكونات الثلاث والمتمثلة في "HC" و"SC" و"RC" بلغت 0,626، ما يعني أن أكثر من 62% من الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية محددة بواسطة المكونات الثلاث لرأس المال الفكري.

الجدول رقم 5-55: معامل التحديد للمتغير "Cu,St"

$R^2 (Cu,St / 1)$ :

$R^2$	F	Pr > F	$R^2(\text{Bootstrap})$	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,626	76,975	0,000	0,658	0,059	10,653	0,541	0,795

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

كما أن الجدول أدناه المتعلق بحساب المعاملات الهيكلية يوضح مدى أهمية "HC" إذ أن قيمة المعامل الهيكلية لهذا المتغير بلغت 0,431، وهذا ما يعني تأثيره الإيجابي والفعال في تكوين الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية، وهذا إضافة إلى تأثير باقي المكونات باعتبار أن جميع قيم المعاملات الهيكلية تجاوزت 0,1، حيث أن درجة تأثير "RC" بلغت 0,243، وبدرجة أقل فإن تأثير "SC" كان في حدود 0,192.

الجدول رقم 5-56: المعاملات الهيكلية للمتغير "Cu,St"

Path coefficients (Cu,St / 1):

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
RC	0,243	0,081	3,006	0,003	0,065	0,261	0,104	2,331	0,079	0,514
HC	0,431	0,089	4,841	0,000	0,170	0,421	0,119	3,606	0,132	0,632
SC	0,192	0,085	2,250	0,026	0,037	0,195	0,110	1,738	-0,032	0,462

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وعليه؛ يمكن صياغة المعادلة الهيكلية للمتغير "Cu,St" كما يلي:

$$Cu,St = 0,24274*RC + 0,43078*HC + 0,19196*SC$$

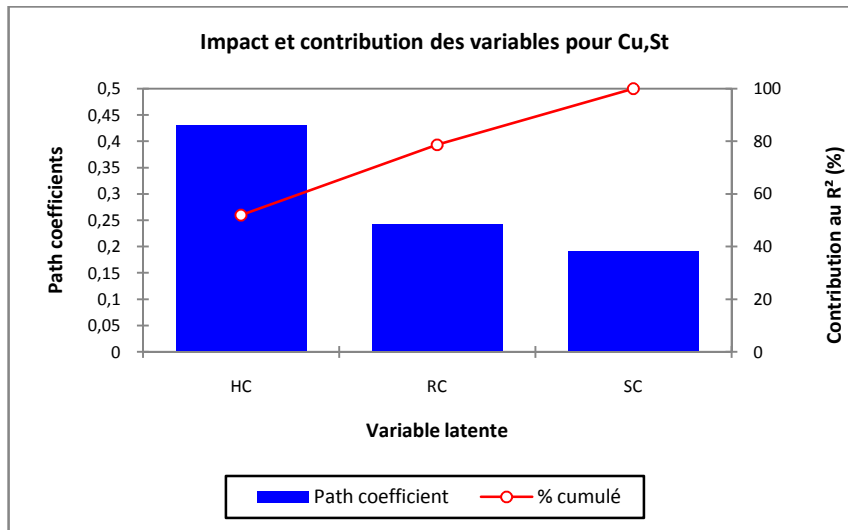
ويمكن تحديد نسبة مساهمة المتغيرات الثلاث "HC" و"SC" و"RC" في معامل التحديد  $R^2$  للمتغير "Cu,St" انطلاقاً من الجدول أدناه، حيث أن حوالي 52% من الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية ممثلة بالمتغير "HC"، في حين أن نسبي مساهمتي المتغيرين الآخرين كانتا بنسبة 27% تقريباً للمتغير "RC" و 21% بالنسبة للمتغير "SC"، وبالتالي فإن رأس المال البشري "HC" هو العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في تكوين الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية في المؤسسات عينة البحث.

الجدول رقم 5-57: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في  $R^2$  للمتغير "Cu,St"

Impact et contribution des variables pour Cu,St (Dimension 1) :			
	HC	RC	SC
Corrélation	0,755	0,692	0,691
Path coefficient	0,431	0,243	0,192
Corrélation * coefficient	0,325	0,168	0,133
Contribution au $R^2$ (%)	51,944	26,855	21,201
% cumulé	51,944	78,799	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل الموالي يوضح بيانياً مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تكوين الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية:



الشكل رقم 5-19: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في  $R^2$  للمتغير "Cu,St"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

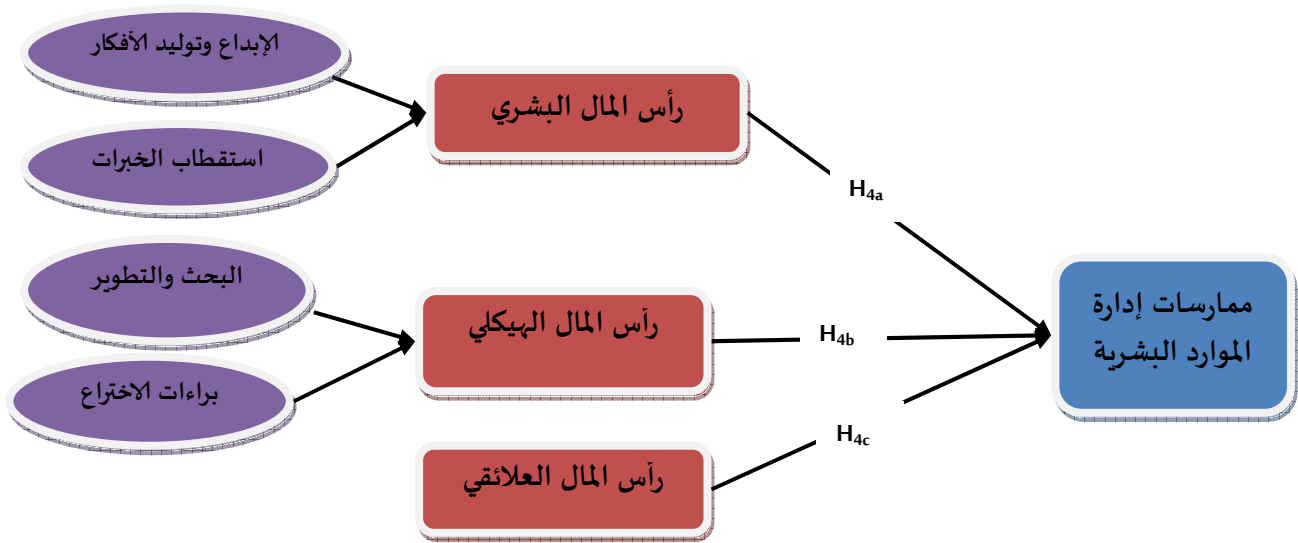
4- اختبار الفرضية الرابعة "H4": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية: نفس الشيء بالنسبة لممارسة الموارد البشرية، ووفقاً لمكونات رأس المال الفكري؛ فإن هذه الفرضية يمكن أن تتجزأ إلى ما يلي:

H4a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛

H4b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛

H4c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات، نستعين بالنموذج الجزئي المصغر المتخلص من النموذج العام للدراسة:



الشكل رقم 5-20: نموذج الدراسة للفرضية H4: تأثير مكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة

### الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

واستناداً إلى الجدول أدناه؛ فإن مكونات رأس المال الفكري الثلاث تحدد حوالي 65% من ممارسات الموارد البشرية وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بقدر كبير على رأس المال الفكري بمكوناته من أجل تطوير هذه الممارسات.

الجدول رقم 5-58: معامل التحديد للمتغير "HRP"

R<sup>2</sup> (HPR / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure(95%)
0,642	82,425	0,000	0,666	0,047	13,527	0,548	0,780

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة للمعاملات الهيكلية؛ فإن المتغير "HRP" يُفسر بشكل كبير انطلاقاً من رأس المال البشري "HC"، حيث أن قيمة المعامل الهيكلية لهذا المتغير بلغت 0.547 كأعلى معامل هيكلية، هذا ما يعني أن ممارسات الموارد البشرية تتأثر بشكل كبير برأس المال البشري المتواجد بالمنظمة، وهذا لا يعني إلغاء دور باقي المكونات باعتبار أن جميع قيم المعاملات الهيكلية تجاوزت 0.1، حيث أن درجة تأثير "RC" بلغت 0.189، وبدرجة أقل؛ فإن تأثير "SC" كان في حدود 0.127، وبالتالي فإن جميع مكونات رأس المال الفكري تساهم وبشكل فعال في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### الجدول رقم 5-59: المعاملات الهيكلية للمتغير "HRP"

Path coefficients (HPR / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
RC	0,189	0,079	2,391	0,018	0,041	0,207	0,081	2,336	0,073	0,382
HC	0,547	0,087	6,285	0,000	0,286	0,532	0,099	5,541	0,337	0,750
SC	0,127	0,083	1,517	0,132	0,017	0,135	0,088	1,442	-0,083	0,330

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في المعادلة الهيكلية التالية للمتغير "HRP":

$$HPR = 0,18895 * RC + 0,54726 * HC + 0,12663 * SC$$

وبخصوص نسبة مساهمة المتغيرات الثلاث "HC" و"SC" و"RC" في معامل التحديد R<sup>2</sup> للمتغير "HRP"، فإن انطلاقاً من الجدول أدناه، يظهر جلياً أن المتغير "HC" يساهم في حوالي 67% من ممارسات الموارد البشرية، وهذا تأكيداً لما تم عرضه أعلاه؛ إذ أن رأس المال البشري يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، على عكس باقي المتغيرين على اعتبار أن نسبة مساهمتهما كانت ضعيفة نوعاً ما، حيث أنها قدرت فقط بـ 13% بالنسبة للمتغير "SC" كأدنى نسبة مساهمة، في حين أن نسبة مساهمة المتغير "RC" كانت في حدود 20%، وكخلاصة لما سبق؛ يمكن القول أن رأس المال البشري "HC" هو العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

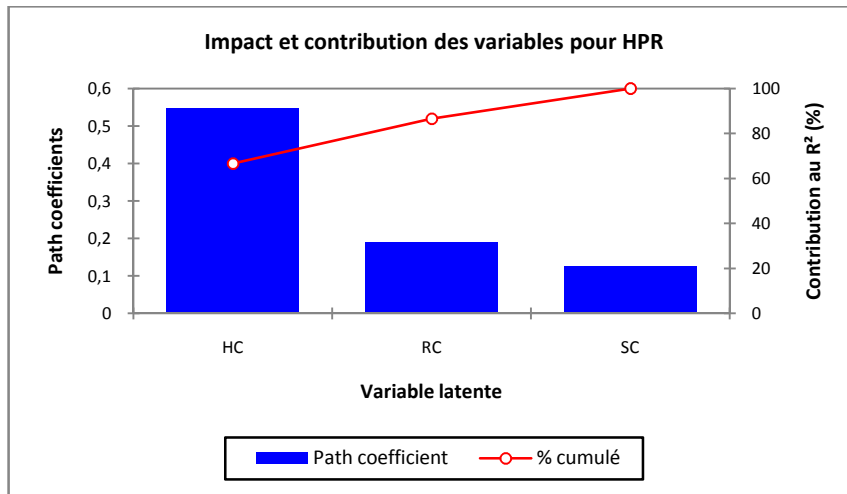
#### الجدول رقم 5-60: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في R<sup>2</sup> للمتغير "HRP"

Impact et contribution des variables pour HPR (Dimension 1) :

	HC	RC	SC
Corrélation	0,782	0,678	0,677
Path coefficient	0,547	0,189	0,127
Corrélation * coefficient	0,428	0,128	0,086
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	66,683	19,958	13,359
% cumulé	66,683	86,641	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل الموالي يوضح بيانيا مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم 5-21: نسبة تأثير ومساهمة "HC" و"SC" و"RC" في R<sup>2</sup> للمتغير "HRP"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

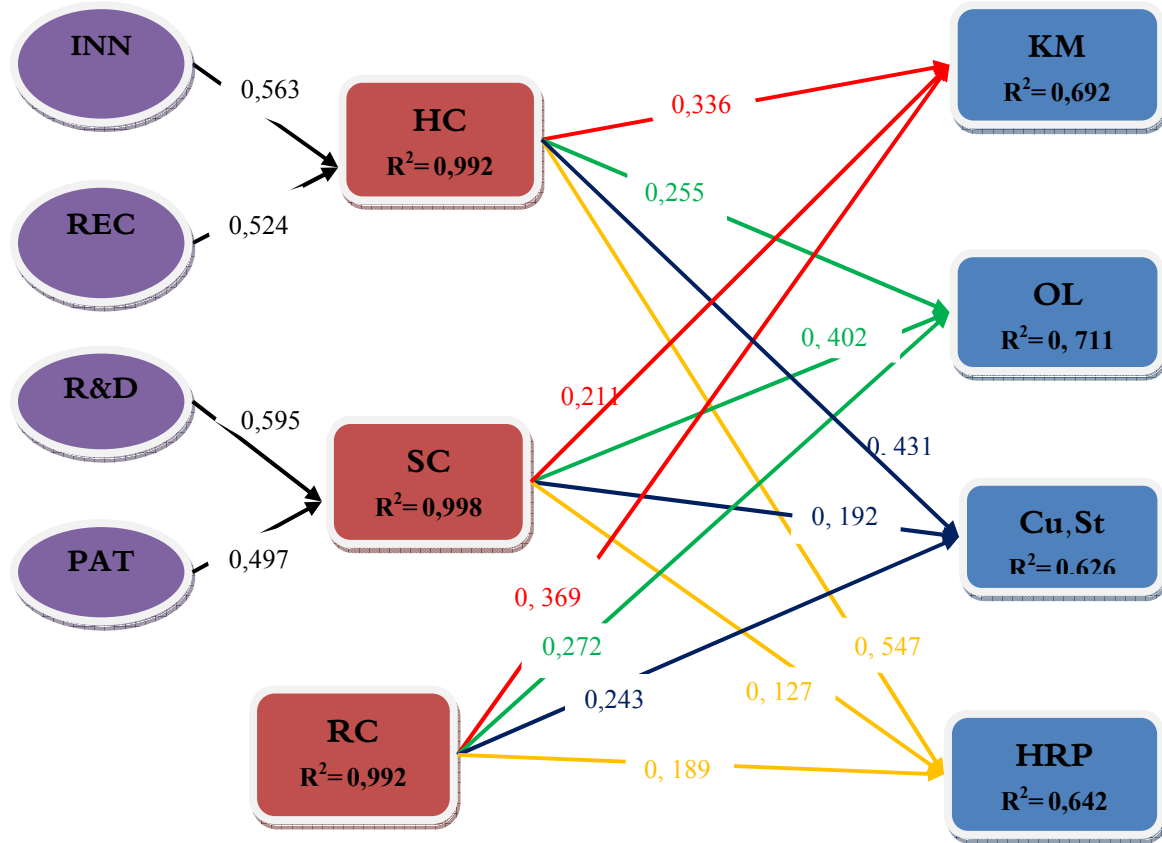
5- نتائج اختبار فرضيات الجزء الأول: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة: في هذا الجزء الأول من الدراسة؛ قمنا بدراسة مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري الثلاث على أبعاد المنظمة المتعلمة، ومن خلال حساب قيم المعاملات الهيكلية والذي على أساسه يتم إما قبول أو رفض الفرضية، يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الجزء الأول من الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-61: نتائج فرضيات الجزء الأول من الدراسة

الجزء الأول	الفرضيات	العلاقات السببية	المعامل الهيكلي	النتيجة
تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة	H <sub>1a</sub>	HC → KM	0.336	مقبولة
	H <sub>1b</sub>	SC → KM	0.211	مقبولة
	H <sub>1c</sub>	RC → KM	0.369	مقبولة
	H <sub>2a</sub>	HC → OL	0.255	مقبولة
	H <sub>2b</sub>	SC → OL	0.402	مقبولة
	H <sub>2c</sub>	RC → OL	0.272	مقبولة
	H <sub>3a</sub>	HC → Cu,St	0.431	مقبولة
	H <sub>3b</sub>	SC → Cu,St	0.192	مقبولة
	H <sub>3c</sub>	RC → Cu,St	0.243	مقبولة
	H <sub>4a</sub>	HC → HRP	0.547	مقبولة
	H <sub>4b</sub>	SC → HRP	0.127	مقبولة
	H <sub>4c</sub>	RC → HRP	0.189	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث

يمكن تلخيص نتائج فرضيات الجزء الأول من الدراسة في الشكل التالي:



الشكل رقم 5-22: نتائج نموذج الدراسة القياسي للجزء الأول

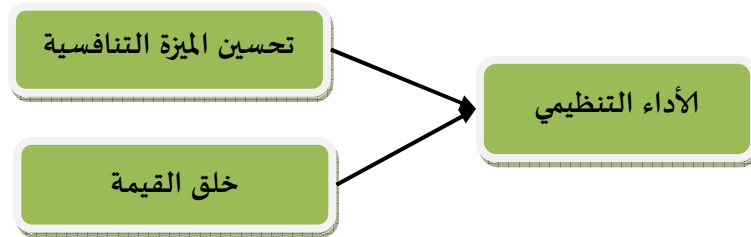
المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الجزء الثاني: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي:

خلال الجزء الثاني من الدراسة؛ سنقوم باختبار مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي معتمدين في ذلك على مظهرين مهمين من مظاهر تحسين الأداء التنظيمي هما: تحسين الميزة التنافسية "CA" وخلق القيمة "VC"، فالهدف من هذا الجانب من الدراسة؛ يتمثل في معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة سابقة الذكر على عنصري الأداء التنظيمي كل منها على حدى، بصيغة أخرى؛ تأثير كل بعد على كل عنصر من عناصر الأداء التنظيمي المعتمدة في دراستنا الحالية.

وقبل الشروع في اختبار الفرضيات سابقة الذكر، فإن تحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور الأداء التنظيمي نتج عنه وجود مركبتين أساسيتين هما "تحسين الميزة التنافسية: CA" وكذلك "خلق القيمة: VC" وهذا وفقا لما توصلنا إليه في الجانب النظري (الفصل الثالث) حيث كما هو معلوم أن جوانب قياس الأداء اختلفت وتعددت، ولكن ارتأينا أن عنصري الميزة التنافسية وخلق القيمة هما من أهم جوانب تحسين أداء المنظمات المتعلمة التي تسعى دائما إلى تطوير قدراتها بما يسمح لها بالتكيف مع بيئة أعمالها

وكذا خلق ميزة تنافسية دائمة، ومن أجل إثبات مدى مساهمة هذين العنصرين "CA" و "VC" في تحسين الأداء التنظيمي في دراستنا الحالية، نستعين بالنموذج التالي المستنبط من النموذج العام للدراسة:



الشكل رقم 5-23: عناصر الأداء التنظيمي في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول الخاص بمعامل التحديد  $R^2$  للمتغير "OP" أن هذا المعامل بلغ الواحد وهذا مؤشر قاطع على أن عنصري "CA" و "VC" يفسران 100% من الأداء التنظيمي في دراستنا الحالية وهذا استنادا لما ذكر في الجانب النظري من الدراسة (الفصل الثالث).

الجدول رقم 5-62: معامل التحديد للمتغير "OP"

$R^2 (OP / 1)$

$R^2$	Pr > F	$R^2(\text{Bootstrap})$	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	0,000	1,000	0,000		1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

كما أن المعاملات الهيكلية كانت موزعة بالتساوي بين "CA" و "VC" وبلغت 0.570 لكلا المتغيرين، وهي قيم أكبر تماما من 0.1 وهذا ما يعني تأثيرهما الإيجابي والفعلي في الأداء التنظيمي.

الجدول رقم 5-63: المعاملات الهيكلية للمتغير "OP"

Path coefficients (OP / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	$f^2$	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
CA	0,570					0,566	0,013	43,056	0,540	0,591
VC	0,570					0,566	0,013	43,056	0,540	0,591

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ومما ذكر أعلاه؛ يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية للأداء التنظيمي بدلالة "CA" و "VC" كما يلي:

$$OP = 0,56979 * CA + 0,56979 * VC$$

أما بالنسبة لمساهمة العنصرين "CA" و "VC" في معامل التحديد  $R^2$  للمتغير التابع "OP"، فهذه المساهمة تمثل ما مجموعه 100% موزعة بالتساوي بين المتغيرين (50% لكل متغير)، وهذا ما يدل على الأهمية

المتساوية لكل المتغيرين في تحسين الأداء التنظيمي، خصوصا في إطار المنظمة المتعلمة التي تعتبر أن الحصول على ميزة تنافسية دائمة لا يكون إلا من خلال الخلق المستمر للقيمة المضافة، وبالتالي ضمان تحسين الأداء التنظيمي.

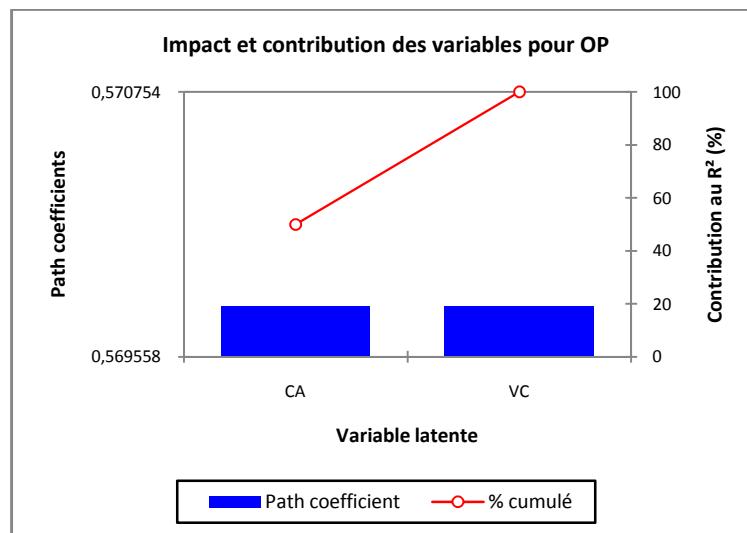
الجدول رقم 5-64: نسبة مساهمة "CA" و "CV" في  $R^2$  للمتغير "OP"

Impact et contribution des variables pour OP (Dimension 1) :

	CA	VC
Corrélation	0,878	0,878
Path coefficient	0,570	0,570
Corrélation * coefficient	0,500	0,500
Contribution au $R^2$ (%)	50,000	50,000
% cumulé	50,000	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل الموالي يوضح هذه المساهمة بيانيا:



الشكل رقم 5-24: نسبة تأثير ومساهمة "CA" و "CV" في  $R^2$  للمتغير "OP"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالرجوع إلى فرضيات هذا الجزء؛ ومن أجل دراسة العلاقة السببية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وعناصر الأداء التنظيمي، قمنا بصياغة الفرضيات الجزئية التالية وكذلك افتراض النموذج الجزئي أدناه:

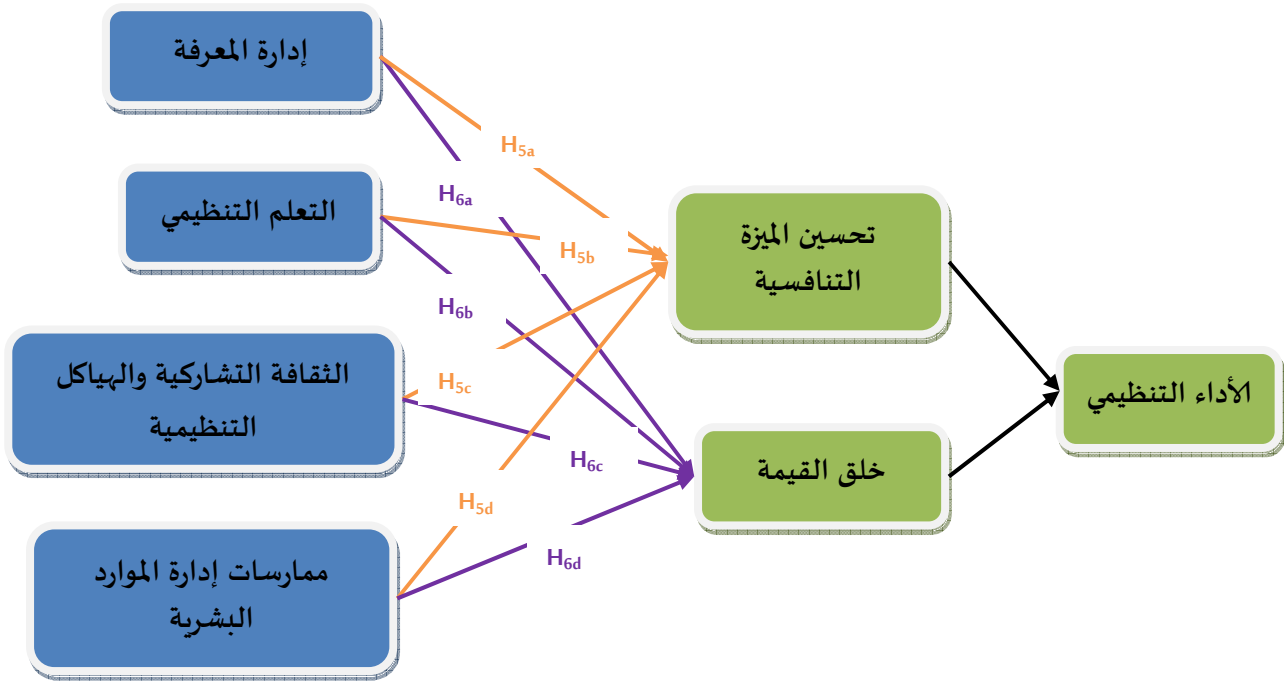
الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لأبعاد المنظمات المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي،

حيث تنبثق عن هذه الفرضية، فرضيتين فرعيتين هما:

H5: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على تحسين الميزة التنافسية؛

H6: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة؛

ويمكن توضيح هذه الفرضيات في الشكل الموالي:



الشكل رقم 5-25: نموذج الجزء الثاني من الدراسة: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء

### التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

1- اختبار الفرضية الخامسة "H5": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية: بدورها هذه الفرضية تتجزأ إلى أربع فرضيات فرعية وفقا لأبعاد المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

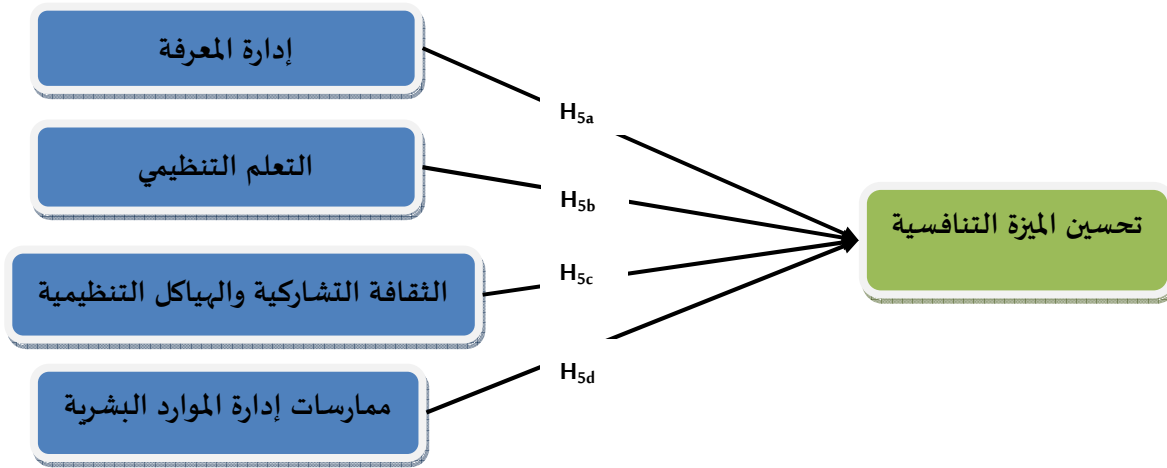
H5a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية؛

H5b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية؛

H5c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على تحسين الميزة التنافسية؛

H5d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية.

و من أجل اختبار هذه الفرضيات سنعمد على النموذج المصغر التالي الذي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:



الشكل رقم 5-26: نموذج الدراسة للفرضية H5: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على تحسين الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث

ويوضح تحليل الجدول أدناه؛ أن معامل التحديد  $R^2$  للمتغير "CA" كان في حدود 0.437، وهذا يعني أن المتغيرات الأربع "KM"، "OL"، "Cu,St"، وكذلك "HRP" تحدد حوالي 44% من توزيع بيانات المتغير "CA".

الجدول رقم 5-65: معامل التحديد للمتغير "CA"

$R^2 (CA/1)$

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio Critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
0,437	26,596	0,000	0,496	0,067	6,489	0,358	0,635

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة للمعاملات الهيكلية؛ فكلها كانت مؤثرة إيجابا على المتغير "CA" باعتبار أن قيم المعاملات الهيكلية للمتغيرات "KM"، "OL"، "Cu,St"، وكذلك "HRP" فاقت 0.1، لكن مع الإشارة إلى أن المتغير "KM" هو الأكثر تأثيرا؛ إذ أن قيمة المعامل الهيكلية لهذا المتغير بلغت 0.353، في حين أن قيم المعاملات الهيكلية لباقي المتغيرات كانت في حدود 0.115 للمتغير "OL" و0.128 للمتغير "HPR" و0.143 للمتغير "Cu,St"، وبالرغم من أن هذه القيم تبقى قليلة نوعا مقارنة بقيمة المعامل الهيكلية للمتغير "KM" إلا أن ذلك لا يمنع من كون هذه المعاملات تبقى لها التأثير الإيجابي في تحسين الميزة التنافسية، وكخلاصة لما سبق فيمكننا القول أن هذه الدراسة سمحت باستنتاج أن إدارة المعرفة "KM" تبقى العامل الأكثر تأثيرا في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وهذا استنادا للجدول الموالي:

## الجدول رقم 5-66: المعاملات الهيكلية للمتغير "CA"

Path coefficients (CA/ 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
KM	0,353	0,102	3,463	0,001	0,088	0,349	0,107	3,288	0,153	0,569
OL	0,115	0,109	1,052	0,295	0,008	0,131	0,130	0,883	-0,161	0,431
HPR	0,128	0,110	1,166	0,246	0,010	0,126	0,134	0,954	-0,126	0,417
Cu,St	0,143	0,104	1,372	0,172	0,014	0,165	0,118	1,208	-0,089	0,477

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

إذن، وبالإستعانة بالمعطيات السابقة؛ يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية للمتغير "CA" بدلالة أبعاد المنظمة

$$CA = 0,35304 * KM + 0,11484 * OL + 0,12796 * HPR + 0,14271 * Cu,St$$

المتعلمة كما يلي:

أما فيما يخص مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في معامل التحديد R<sup>2</sup> للمتغير "OL"، فقد مثل المتغير "KM" أعلى نسبة مساهمة حيث بلغت أكثر من 50%، ما يعني أن نصف هذه المساهمة استحوذ عليها هذا المتغير والنصف الآخر كان موزعا بين باقي الأبعاد، حيث بلغت نسبة مساهمة المتغير "OL" حوالي 15% من نسبة المساهمة الإجمالية، أما مساهمة المتغير "HRP" فلم تتجاوز 17%، وبالنسبة لمساهمة المتغير "Cu,St" فبدورها كانت في حدود 18%، وهذا حسب الجدول الموالي:

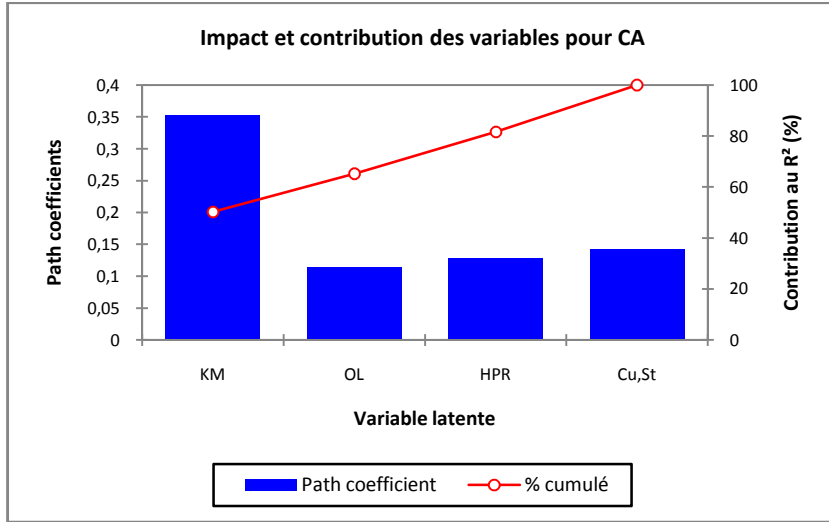
الجدول رقم 5-67: نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في R<sup>2</sup> للمتغير "CA"

Impact et contribution des variables pour CA (Dimension 1) :

	KM	OL	HPR	Cu,St
Corrélation	0,623	0,566	0,564	0,560
Path coefficient	0,353	0,115	0,128	0,143
Corrélation * coefficient	0,220	0,065	0,072	0,080
Contribution au R <sup>2</sup> (%)	50,332	14,869	16,519	18,280
% cumulé	50,332	65,201	81,720	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ويمكن تجسيد هذه المساهمة بيانيا وفقا للشكل أدناه:



الشكل رقم 5-27: نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في  $R^2$  للمتغير "CA"

المصدر: مخرجات برنامج XLSTAT

2- اختبار الفرضية السادسة "H6": يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة: كما أشرنا سابقا، فإن هذه الفرضية تنجزاً إلى أربع فرضيات فرعية وفقاً لأبعاد المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

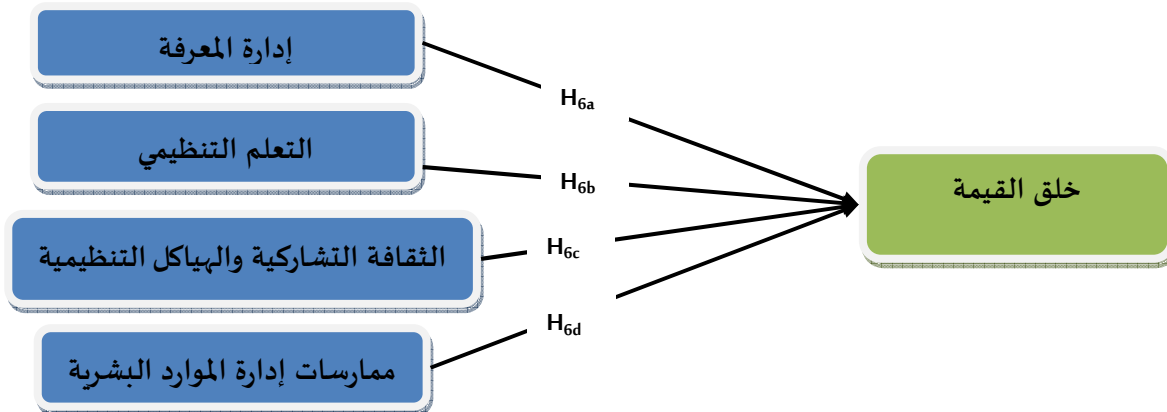
H6a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على خلق القيمة ؛

H6b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على خلق القيمة ؛

H6c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على خلق القيمة ؛

H6d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على خلق القيمة ؛

وبنفس الطريقة؛ ومن أجل اختبار العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، ارتأينا الاستعانة بالنموذج الجزئي الذي يوضح هذه العلاقات كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم 5-28: نموذج الدراسة للفرضية H5: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة

المصدر: من إعداد الباحث

فالنسبة لمعامل التحديد؛ ومن خلال تحليل النموذج الداخلي، يظهر أن  $R^2$  للمتغير "VC" كان في حدود 0.417 ما يعني أن حوالي 42% من بيانات المتغير "VC" محددة بواسطة أبعاد المنظمة المتعلمة الأربع "KM"، "OL"، "Cu,St" وكذلك "HRP"، وهي نسبة مساوية تقريبا لسابقتها (44% من بيانات المتغير "CA" محددة بواسطة الأبعاد الأربع)، وهذا يدل على أن هذين المتغيرين ("VC" و "CA") يشكلان العناصر الأساسية للأداء التنظيمي وفقا لدراستنا الحالية.

#### الجدول رقم 5-68: معامل التحديد للمتغير "VC"

$R^2(VC/1)$

$R^2$	F	Pr > F	$R^2$ (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,417	24,454	0,000	0,451	0,064	6,550	0,314	0,582

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

أما بالنسبة للمعاملات الهيكلية؛ فهناك اختلاف واضح بين هذه المعاملات، حيث أن الجدول الموالي يوضح أن قيم هذه المعاملات تنوعت بين التأثير الإيجابي والسلبي وعدم التأثير، فقد بلغت قيم المعاملات الهيكلية للمتغيرين "OL" و "KM" 0.494 و 0.237 على التوالي؛ ما يدل على التأثير الإيجابي لهذين المتغيرين على خلق القيمة مع أفضلية واضحة للمتغير "OL" كأعلى نسبة تأثير إيجابي، وهذا ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على عمليات التعلم التنظيمي كمصدر أساسي لخلق القيمة، وبدرجة أقل تعتمد على عمليات إدارة المعرفة كمصدر ثانوي، أما بالنسبة للمتغير "Cu,St" فقد أظهرت نتائج الجدول عدم تأثيره في خلق القيمة باعتبار أن قيمته كانت أقل من 0.1 (كانت في حدود 0.016)، لكن بالنسبة لممارسات الموارد البشرية؛ فقد أظهرت نتائج الجدول عكس ما تم التطرق إليه في الجانب النظري إذا أن تأثير هذا المتغير كان تأثيره سلبيا (بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "HPR" -0.068)، وهذا وفقا للجدول التالي:

#### الجدول رقم 5-69: المعاملات الهيكلية للمتغير "VC"

Path coefficients (VC / 1) :

Variable	Erreur standard	Ratio critique	Borne inférieure	Borne supérieure						
latente	Valeur	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>						
	Valeur	standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	(Bootstrap)	(Bootstrap)	(CR)	(95%)	(95%)
KM	0,237	0,104	2,279	0,024	0,038	0,265	0,128	1,852	0,006	0,509
OL	0,494	0,111	4,448	0,000	0,144	0,470	0,124	3,989	0,257	0,736
HPR	-0,068	0,112	-0,604	0,547	0,003	-0,046	0,125	-0,541	-0,314	0,239
Cu,St	0,016	0,106	0,148	0,883	0,000	0,004	0,128	0,122	-0,286	0,311

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وعليه يمكن صياغة المعادلة الهيكلية للمتغير "VC" بدلالة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا للصيغة التالية:

$$VC = 0,23652 * KM + 0,49426 * OL - 0,06751 * HPR + 0,01567 * Cu,St$$

كما أن نسبة مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة الأربع "KM"، "OL"، "Cu,St" وكذلك "HRP" فلم تظهر نتائج الجدول هذه المساهمة نظرا للتأثير السلبي للمتغير "HRP" على خلق القيمة.

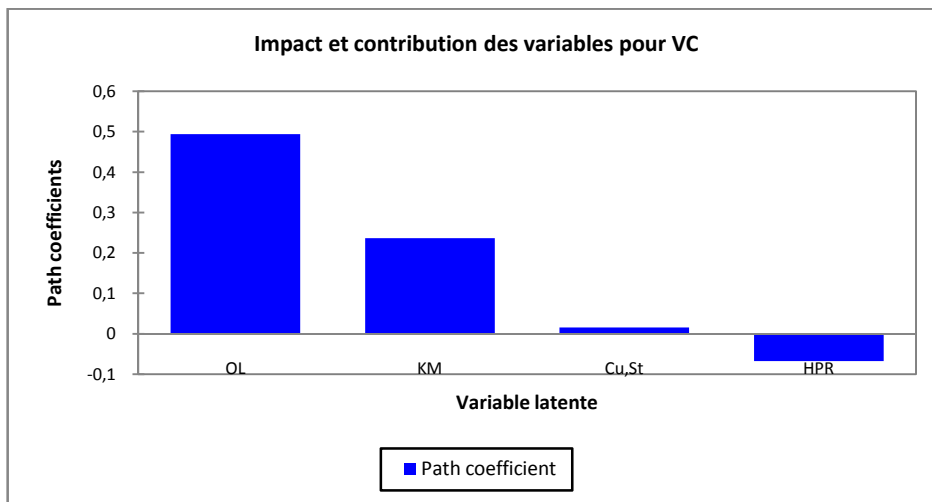
الجدول رقم 5-70: نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في  $R^2$  للمتغير "VC"

Impact et contribution des variables pour VC (Dimension 1)

	OL	KM	Cu,St	HRP
Corrélation	0,626	0,558	0,477	0,477
Path coefficient	0,494	0,237	0,016	-0,068
Corrélation * coefficient	0,309	0,132	0,007	-0,032
Contribution au $R^2$ (%)				
% cumulé				

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

والشكل الموالي يجسد هذه المساهمة بيانيا:



الشكل رقم 5-29: نسبة تأثير ومساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في  $R^2$  للمتغير "VC"

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

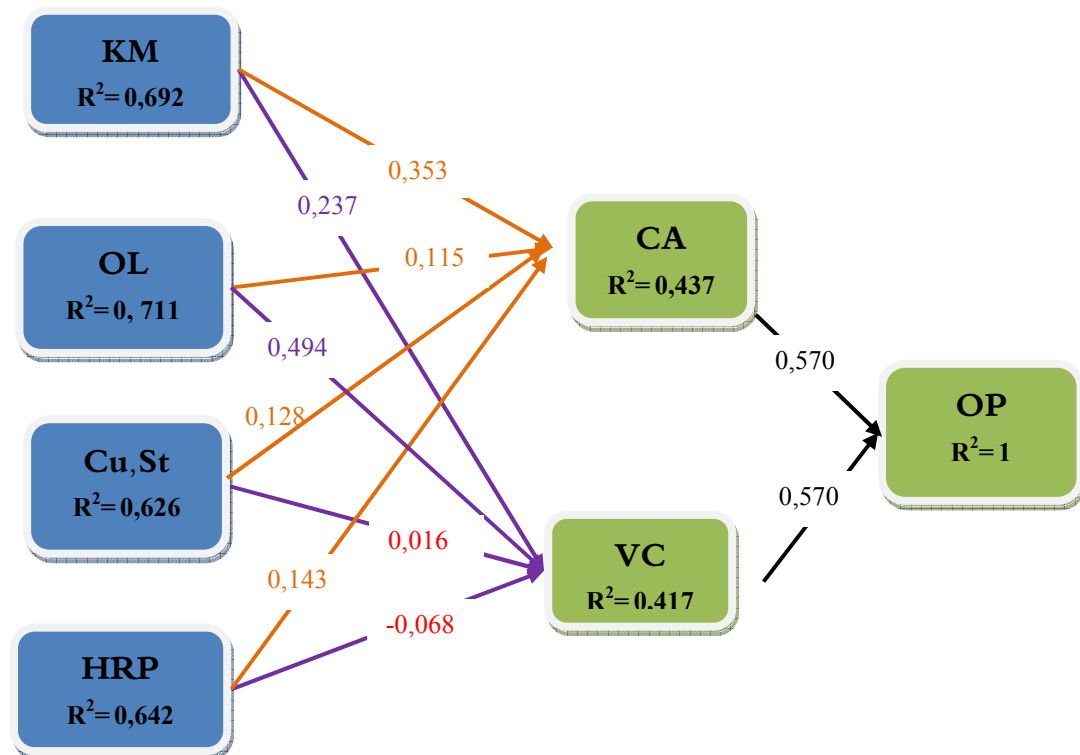
3- نتائج اختبار فرضيات الجزء الثاني: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي: في هذا الجزء الثاني من الدراسة قمنا بدراسة مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في عناصر الأداء التنظيمي (خلق القيمة وتحسين الميزة التنافسية)، ومن خلال حساب قيم المعاملات الهيكلية والذي على أساسه يتم إما قبول أو رفض الفرضية، يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الجزء الثاني من الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-71: نتائج فرضيات الجزء الثاني من الدراسة

النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقات السببية	الفرضيات	الجزء الثاني
مقبولة	0.353	KM → CA	H <sub>5a</sub>	تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي
مقبولة	0.115	OL → CA	H <sub>5b</sub>	
مقبولة	0.128	Cu,St → CA	H <sub>5c</sub>	
مقبولة	0.143	HRP → CA	H <sub>5d</sub>	
مقبولة	0.237	KM → VC	H <sub>6a</sub>	عناصر الأداء التنظيمي
مقبولة	0.494	OL → VC	H <sub>6b</sub>	
مرفوضة	-0.068	Cu,St → VC	H <sub>6c</sub>	
مرفوضة	0.016	HRP → VC	H <sub>6d</sub>	

المصدر: من إعداد الباحث

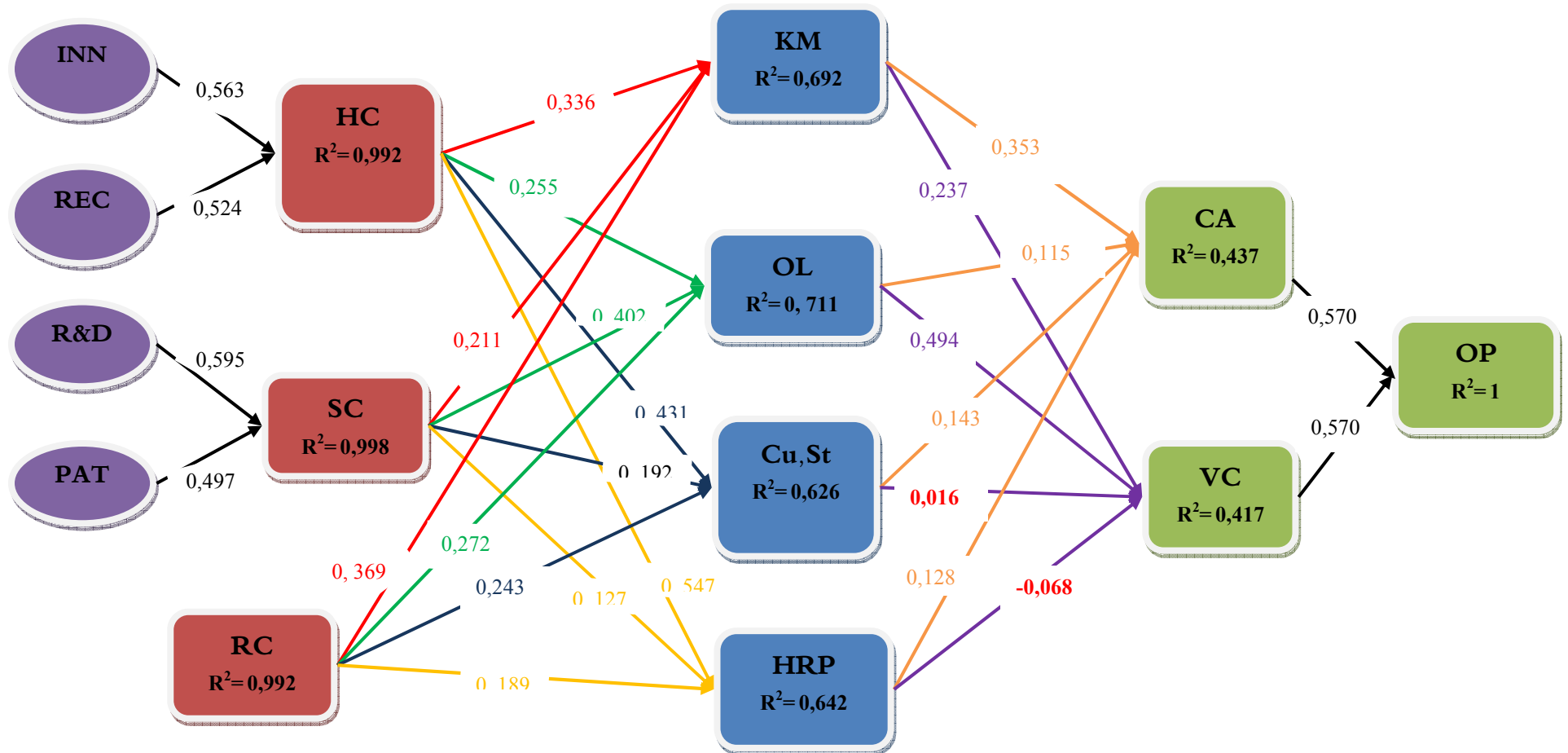
حيث يمكن تلخيص نتائج الجزء الثاني من الدراسة في الشكل الموالي:



الشكل رقم 5-30: نتائج نموذج الدراسة القياسي للجزء الثاني

المصدر: من إعداد الباحث

يمكن تلخيص نتائج الدراسة القياسية وفقا للنموذج العام للدراسة حسب الشكل التالي:



الشكل رقم 5-31: النموذج العام للدراسة القياسية

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: قياس جودة التعديل لنموذج الدراسة  
التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغيرات الكامنة

الجدول رقم 5-72: التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغيرات الكامنة

Effets directs (Variable latente)														
	RC	REC	INN	HC	R&D	PAT	SC	KM	OL	HPR	Cu,St	CA	VC	OP
RC														
REC	0,000													
INN	0,000	0,000												
HC	0,000	0,524	0,563											
R&D	0,000	0,000	0,000	0,000										
PAT	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
SC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,595	0,497								
KM	0,369	0,000	0,000	0,336	0,000	0,000	0,211							
OL	0,272	0,000	0,000	0,255	0,000	0,000	0,402	0,000						
HPR	0,189	0,000	0,000	0,547	0,000	0,000	0,127	0,000	0,000					
Cu,St	0,243	0,000	0,000	0,431	0,000	0,000	0,192	0,000	0,000	0,000				
CA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,353	0,115	0,128	0,143			
VC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,237	0,494	-0,068	0,016	0,000		
OP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,570	0,570	
Effets indirects (Variable latente)														
	RC	REC	INN	HC	R&D	PAT	SC	KM	OL	HPR	Cu,St	CA	VC	OP
RC														
REC	0,000													
INN	0,000	0,000												
HC	0,000	0,000	0,000											
R&D	0,000	0,000	0,000	0,000										
PAT	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
SC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
KM	0,000	0,176	0,189	0,000	0,126	0,105	0,000							
OL	0,000	0,134	0,144	0,000	0,239	0,199	0,000	0,000						
HPR	0,000	0,287	0,308	0,000	0,075	0,063	0,000	0,000	0,000					
Cu,St	0,000	0,226	0,243	0,000	0,114	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000				
CA	0,220	0,146	0,157	0,279	0,098	0,082	0,164	0,000	0,000	0,000	0,000			
VC	0,213	0,092	0,099	0,175	0,144	0,121	0,243	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
OP	0,247	0,136	0,146	0,259	0,138	0,115	0,232	0,336	0,347	0,034	0,090	0,000	0,000	
Effets totaux (Variable latente)														
	RC	REC	INN	HC	R&D	PAT	SC	KM	OL	HPR	Cu,St	CA	VC	OP
RC														
REC	0,000													
INN	0,000	0,000												

HC	0,000	0,524	0,563										
R&D	0,000	0,000	0,000	0,000									
PAT	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
SC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,595	0,497							
KM	0,369	0,176	0,189	0,336	0,126	0,105	0,211						
OL	0,272	0,134	0,144	0,255	0,239	0,199	0,402	0,000					
HPR	0,189	0,287	0,308	0,547	0,075	0,063	0,127	0,000	0,000				
Cu,St	0,243	0,226	0,243	0,431	0,114	0,095	0,192	0,000	0,000	0,000			
CA	0,220	0,146	0,157	0,279	0,098	0,082	0,164	0,353	0,115	0,128	0,143		
VC	0,213	0,092	0,099	0,175	0,144	0,121	0,243	0,237	0,494	-0,068	0,016	0,000	
OP	0,247	0,136	0,146	0,259	0,138	0,115	0,232	0,336	0,347	0,034	0,090	0,570	0,570

## المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبعدما تم تحليل واختبار النموذج الهيكلي وتأكيد صحة فرضيات الدراسة من عدمها، سنقوم في آخر مرحلة من مراحل الدراسة بتقييم نوعية التعديل في النموذج (*Goodness of Fit* (La qualité de **GoF**: l'ajustement)

ومن خلال الجدول الموالي؛ نلاحظ أن قيمة نوعية التعديل المطلقة "GoF absolu" هي في حدود 0.649 وهي قيمة مقبولة إلى حد بعيد، أما بالنسبة لقيمة نوعية التعديل النسبية "GoF relatif" فبلغت 0.927، كذلك فإن قيمة نوعية التعديل للنموذج الخارجي "GoF du modèle externe" فقد بلغت 0.975، أما بالنسبة لقيمة نوعية التعديل للنموذج الداخلي "GoF du modèle interne" فقد كانت في حدود 0.950، وما يمكن استخلاصه من قيم معدلات "GoF" النسبية والخاص بالنموذج الخارجي وكذلك النموذج الخارجي فهي جيدة جد باعتبار أنها قريبة جدا من الواحد وتفسر نوعية تعديل ممتازة للنموذج مقارنة ببيانات الدراسة، وهذا ما يعكس قدرة نموذج الدراسة المقترح على تفسير ظاهرة مساهمة رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة.

## الجدول رقم 5-73: نوعية التعديل (GoF) لنموذج الدراسة

Qualité de l'ajustement (GoF) (1) :

	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio	Borne	Borne	1er		3ème		
				critique	inférieure	supérieure	Min	Quartile	Médiane	Quartile	Max
	GoF	(Bootstrap)	standard	(CR)	(95%)	(95%)	Min	Quartile	Médiane	Quartile	Max
<b>Absolu</b>	0,649	0,647	0,036	18,117	0,571	0,748	0,553	0,623	0,646	0,665	0,752
<b>Relatif</b>	0,927	0,894	0,036	25,772	0,826	0,994	0,791	0,874	0,889	0,917	1,002
<b>Modèle externe</b>	0,975	0,957	0,034	28,827	0,884	1,000	0,884	0,936	0,954	0,977	1,058
<b>Modèle interne</b>	0,950	0,934	0,010	94,812	0,909	0,954	0,895	0,927	0,934	0,940	0,956

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

خلال هذا المبحث سنتعمق في تحليل النتائج المتوصل إليها في المبحثين السابقين؛ وذلك من خلال التطرق إلى مناقشة نتائج تحليل المركبات الأساسية، ومن ثم التطرق إلى تحليل نتائج اختبار الفرضيات مع مقارنتها بالدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية:

الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور رأس المال الفكري:

كما سبق وأن أشرنا؛ فإن الهدف من القيام بتحليل المركبات الأساسية هو استبعاد العبارات غير المعبرة عن محاور الدراسة بشكل جيد، وباختصار فإن تحليل المركبات الأساسية يمر بالمراحل الأربع التالية:

1- دراسة مدى إمكانية القيام بالتحليل العاملي؛

2- استخلاص المكونات؛

3- تحليل الإشتراكيات؛

4- تسمية المركبة وحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أجل حساب درجة ثبات ومصداقية كل مركبة.

وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المركبات الأساسية لعبارات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة:

➤ بالنسبة للمتغير "HC": تم حذف العبارة القائلة: "تعتبر الكفاءات المهنية لدى موظفي منظمي جد مرتفعة"، وذلك راجع لعدم تشبع هذه العبارة (أي أن الإجابات المحصل عليها لم تكن كافية لتفسير التباين للمتغير "HC" والذي يعود لعوامل مشتركة وبالتالي فإنه يجب الحصول على المزيد من الإجابات)، ويمكن تفسير ذلك اقتصادياً؛ حيث أن هذه العبارة لم ترتقي إلى الحد المطلوب للدلالة على رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بالرغم من أن تحليل إجابات المستجوبين أشار إلى أن 103 مستجوب من مجموع عينة الدراسة (أي ما نسبته 72.5%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 وهي قيمة عالية وفقاً لجدول درجات المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت ("الجدول 4-23") هم إما موافقين أو موافقين تماماً على أن الكفاءات الموجودة داخل المؤسسات محل البحث جد مؤهلة؛ وهذا بدليل أن 95% من مجموع المستجوبين هم خريجي الجامعات وحاملي شهادات دراسات عليا بما يضمن تواجد الكفاءات المهنية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه بالرغم من تواجد هذه الكفاءات البشرية إلا أنها غير مستغلة بالقدر الكافي أو أنها غير راضية عن ظروف العمل، ودليل ذلك؛ وبالرجوع إلى العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن حوالي 60% من

مجموع المستجوبين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير مناسب وخبراتهم في العمل (حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجع لهذه العبارة 2.97 وهي قيمة متوسطة الأهمية وفقا للجدول 4-23)، كما أن نفس نسبة المستجوبين عبروا عن عدم رضاهم على أنظمة التحفيز والمكافأة التي تعتمدها المؤسسات محل الدراسة. وكخلاصة لتحليل المركبات الأساسية للمتغير "HC" تم استخلاص مركبتين أساسيتين لهذا المتغير، تم تسمية المركبة الأولى "الإبداع وتوليد الأفكار:INN" والمركبة الثانية "استقطاب الخبرات والمحافظة عليها: REC"، وقد أظهرت نتائج التحليل الكمي لمكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة أن نسب مساهمة هذين العنصرين في تكوين رأس المال البشري في المؤسسات عينة البحث قد توزعت بالتساوي تقريبا مع وجود أفضلية نسبية لعنصر "الإبداع وتوليد معارف" وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 5-74: مساهمة INN و REC في تكوين رأس المال البشري

المكونات	المعامل الهيكلي	نسبة المساهمة	الترتيب
INN	0.524	52,12	1
REC	0.524	47,88	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وهذا منطقي إلى حد بعيد، باعتبار أن هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على قدراتها البشرية من خلال ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، والعمل على المحافظة عليها بما يضمن لهذه المؤسسات تحسين مستوى خلق الأفكار ورفع مستوى الإبداع لديها، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تسعى إلى الموازنة إلى حد كبير بين هذين العنصرين في سبيل تكوين رأس مالها البشري.

وكما تم التطرق إليه في الفصل الأول من الدراسة؛ ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي عنت بدراسة مكونات رأس المال البشري، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن العامل المهم في بناء رأس المال البشري هو الكفاءات التي تسعى المنظمات إلى استقطابها (Mayo, 2001) وهذا ما يسمح للمنظمة برفع قدراتها الإبداعية، ومن بين هذه الدراسات دراسة (Cohen et Kaimenakis, 2007) ودراسة (Moeller, 2009).

➤ وبالنسبة لتحليل المركبات الأساسية الخاصة بالمتغير رأس المال الهيكلي "SC" فلم يتم استبعاد أي عبارة؛ ما يعني أن الإجابات المحصل عليها كانت كافية للتعبير عن عبارات الدراسة، وبعد القيام بمراحل التحليل؛ تم استخلاص مركبتين أساسيتين لرأس المال الهيكلي في المؤسسات عينة البحث، وتم تسميتهما على التوالي: "البحث والتطوير وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: R&D" و "براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية: PAT"، وقد أظهرت نتائج التحليل الكمي لمكونات رأس المال الهيكلي في المؤسسات عينة البحث أن نسب مساهمة هذين العنصرين في تكوين رأس المال الهيكلي لهذه المؤسسات قد عرفت أفضلية نسبية لمكون البحث والتطوير مقارنة مع مكون براءات الاختراع، ويمكن إبراز ذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 5-75: مساهمة R&amp;D و PAT في تكوين رأس المال الهيكلي

المكونات	المعامل الهيكلي	نسبة المساهمة	الترتيب
R&D	0.594	55.35	1
PAT	0.496	44.65	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

ويمكن إرجاع سبب هذا الفرق البسيط في توزيع هذين المكونين إلى تركيز المؤسسات محل الدراسة جل اهتماماتها على عمليات تطوير منتجات جديدة، وهذا ما يستدعي ضرورة التركيز على الاستثمار في البحث والتطوير وكذلك تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين أنظمة العمل لديها بما يضمن سعي هذه المؤسسات نحو الحصول على براءات اختراع في مجال عملها، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تسعى إلى الموازنة إلى حد كبير بين هذين العنصرين في سبيل تكوين رأس مالها الهيكلي.

ومن خلال المقارنة مع الدراسات التي اهتمت بدراسة مكونات رأس المال الهيكلي، فإن النتائج المتوصل إليها في دراستنا تدعم نتائج الدراسات السابقة على غرار (Cohen et Kaimenakis, 2007) باعتبار أن أنظمة البحث والتطوير وتكنولوجيات الاتصال وكذا براءات الاختراع يمثلان أهم العناصر الداخلة في تكوين رأس المال الهيكلي لأي منظمة.

➤ أما بالنسبة لتحليل المركبات الأساسية للمتغير رأس المال العلائقي "RC"، فقد تم استبعاد العبارة "RC1" القائلة: "لدى منظمتي العديد من الموردين المتميزين" وذلك راجع لعدم تشبع هذه العبارة (أي أن الإجابات المحصل عليها لم تكن كافية لتفسير التباين للمتغير "RC" والذي يعود لعوامل مشتركة؛ وبالتالي فإنه يجب الحصول على المزيد من الإجابات)، حيث أن هذه العبارة لم ترتقي إلى الحد المطلوب للدلالة على رأس المال العلائقي في المؤسسات محل الدراسة، بالرغم من أن أكثر من 73% من مجموع المستجوبين يعتبرون أن للمؤسسات محل الدراسة عدد لا بأس به من الموردين المتميزين (بمتوسط حسابي قدره 3.93، وهو عال الأهمية)؛ إلا أن عدد الإجابات لم يكن بالقدر الكافي لتفسير هذا المكون، يمكن تفسير هذا اقتصاديا بأن هذه المؤسسات بالرغم من أنها تسعى إلى توسيع شبكات مورديها إلا أن ذلك يبقى محدودا بسبب النمو السريع الذي يشهده قطاع الاتصالات في الجزائر.

وبالرغم من أن الدراسات النظرية أثبتت أن هناك عدة عناصر تدخل في تكوين رأس المال العلائقي أهمها: العلاقات مع الزبائن والموردين وكذا صورة المؤسسة، إلا أن التحليل الإحصائي لهذا المكون اقتصر على تحديد عنصر واحد إجمالي تندرج في إطاره جميع عناصر رأس المال العلائقي.

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور أبعاد المنظمة المتعلمة: احتوى هذا المحور على 22 عبارة، ولم يتم حذف أي عبارة ما يعني أن الإجابات المحصل عليها كانت كافية للتعبير عن عبارات الدراسة، وقد سمحت نتيجة التحليل باستخراج أربع أبعاد للمنظمة المتعلمة وفقا لعبارات الاستبيان، هي على النحو التالي: إدارة المعرفة "KM"، التعلم التنظيمي: "OL"، الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية: "Cul,Str" وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية: "HRP"، وبالرجوع إلى الدراسات التي تطرقت إلى متطلبات بناء المنظمات المتعلمة، فقد تباينت آراء الباحثين حول هذه الشروط إلا أنه كان هناك إجماع واسع من قبل الباحثين على أن أهم الشروط الواجب توافرها من أجل التوجه نحو هذا المنظمات هي تلك الأبعاد التي حددناها في دراستنا الحالية استخلاصا من استقصاء الدراسات السابقة في هذا المجال، ومن بين أهم هذه الدراسات دراسة (Vera et Crossan, 2000)، (King, 2001, p. 19)، (الرشودي، 2007).

الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور الأداء التنظيمي:

احتوى هذا المحور على ثمان عبارات، ولم يتم حذف أي عبارة ما يعني أن الإجابات المحصل عليها كانت كافية وبشكل واف من أجل التعبير عن عبارات الدراسة، وقد سمحت نتائج تحليل المركبات الأساسية باستخراج مركبتين أساسيتين للأداء التنظيمي هما: خلق القيمة "VC" والميزة التنافسية: "CA". وبالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين لمفهوم الأداء ومجالات قياسه في المنظمة (كلوحة القيادة أو بطاقة الأداء المتوازن) إلا أننا في دراستنا الحالية ركزنا في دراستنا للأداء على معيارين مهمين هما تحسين الميزة التنافسية "CA" وخلق القيمة "VC"، خصوصا في إطار المنظمات المتعلمة، حيث تعددت رؤى الباحثين لمداخل قياس الأداء التنظيمي، وعلى سبيل المثال لا الحصر فقد اعتمد الباحث (Ling, 2013) في تحديده لمفهوم الأداء على ثلاث عناصر هي: الأداء المالي، القدرة على التأقلم وكذلك القدرة على الإبداع، في حين ركز الباحث (Chan, 2009) على أربع عناصر كالتالي: القيمة السوقية، الربحية، الإنتاجية، إضافة إلى العائد على الأصول الخاصة، كما أن الباحث (Lachachi, 2014) ركز في قياسه للأداء التنظيمي على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب متكامل لقياس الأداء يقوم على أربع محاور أساسية هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء وكذلك محور النمو والتطور، في حين حصر الباحثان (Hsu et Fang, 2009) مفهوم الأداء في عنصر واحد هو تطوير المنتجات الجديدة. وبالنسبة للدراسة الحالية؛ فقد حاولنا من خلال استقصاء الدراسات التي تطرقت إلى الأداء التنظيمي، اختيار أهم المعايير المعبرة عن مدى قدرة المنظمة على تحسين أدائها التنظيمي، حيث توصلنا إلى أن معياري تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة يعبران بشكل فعال عن رغبة المنظمة في تحسين أدائها، باعتبار أن تحسين الميزة التنافسية دليل قوي على رغبة المؤسسة في توسيع حصتها السوقية، وبالتالي الحفاظ على مكانتها ما يضمن لها تحسين أدائها المالي (الذي يعتبر

الجانب الأهم في جوانب الأداء) في حين أن خلق القيمة ناتج عن تطوير المؤسسة لنماذج العمل الناتجة عن رفع الطاقات الإبداعية للأفراد، وهو ما يضمن للمؤسسة كذلك تحسين أدائها المالي والتنظيمي بشكل عام. وبالنسبة للمؤسسات محل الدراسة؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة البحث يُعبّر عنه بالتساوي بين معياري تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة (حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي لكلا العنصرين 0.570) بنسبة مساهمة إجمالية قدرها 100% وُزعت مناصفة بين كلا العنصرين، ما يعني أن هدف هذه المؤسسات هو الموازنة بين جوانب الأداء من أجل ضمان استمراريتهما في ظل التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 5-76: مساهمة CA و VC في الأداء التنظيمي

المكونات	المعامل الهيكلي	نسبة المساهمة	الترتيب
CA	0.570	50%	1
VC	0.570	50%	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وهذا ما توافق تماما مع ما تم التعرض له في هذه الدراسة في شقها النظري، وكذلك من خلال استقصاء الدراسات السابقة المذكورة سابقا، باعتبار أن المؤسسات محل الدراسة ومن أجل تحسين أدائها التنظيمي، فإنها تعمل جاهدة على تحسين جودة منتجاتها بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية دائمة وكذا تعظيم قيمتها.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الدراسة: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة:**

في هذا الجزء الأول من الدراسة قمنا بدراسة مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري الثلاث في بناء المنظمات المتعلمة، ولكن قبل ذلك حاولنا حصر أهم العناصر الداخلة في تحديد مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على التصنيف الأكثر اعتمادا من طرف الباحثين في هذا المجال لمكونات رأس المال الفكري، باعتبار أن هذا الأخير يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس العلائقي، وذلك وفقا للعديد من الدراسات خصوصا تلك التي قامت بها مؤسسة Skandia (1995) بريادة أشهر الباحثين في هذا المجال وهو Edvinsson، إضافة إلى العديد من الدراسات أهمها دراسة: (Moeller 2009 ; Canibano et al,2000 ; Stewart, 1998). وبالرجوع إلى توزيع مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الهيكلي لهاته المكونات أن هذه الأخيرة موزعة بالتساوي بين المكونات الثلاث (حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي لكل عنصر 0.368) ما يعني أن هذه المؤسسات تسعى إلى حد كبير إلى الموازنة بين هذه المكونات حتى يتسنى لها إدارة رأس مالها الفكري بالشكل المطلوب، إذ أنه لا يمكن التكلم عن بناء رأس المال الفكري لأي منظمة مع إغفال أحد مكوناته.

وبالنسبة لدراستنا الحالية؛ فإن هذه الدراسة لا تختلف عن غيرها من الدراسات في مجال رأس المال الفكري باعتبار أنها تبنت التصنيف الأكثر شهرة، لكن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو الاختلاف في تحديد العناصر الداخلة في بناء كل مكون من المكون الثلاث، والجدول التالي يلخص مساهمة المكونات الثلاث في تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم 5-77: مساهمة SC، HC و RC في تكوين رأس المال الفكري

المكونات	المعامل الهيكلي	نسبة المساهمة	الترتيب
HC	0.368	33,654	1
SC	0.368	33,400	2
RC	0.368	32,946	3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

حيث أظهرت النتائج المحصل عليها أن مساهمة المكونات الثلاث كانت موزعة بالتساوي بالرغم من وجود فرق جد بسيط ويكاد يكون معدوماً بين هذه النسب، ما يؤكد صحة ما قلناه سابقاً وهو أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة إلى الموازنة بين هذه المكونات بغية إدارة رأس مالها الفكري بشكل فعال.

وفيما يلي تحليل لنتائج اختبار فرضيات هذا الجزء

الفرع الأول: تحليل نتائج الفرضية الأولى تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على إدارة المعرفة،

بعد أن تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية والقيام بالدراسة التحليلية القياسية للنموذج الهيكلي لهذه الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

H1a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة المعرفة: افترض نموذج البحث المقترح وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وعمليات إدارة المعرفة، حيث أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HC" بالنسبة للمتغير "KM" بلغ 0.369، بنسبة مساهمة في تحسين عمليات إدارة المعرفة قدرها 37% ما يعني تأثيره الإيجابي، وبالتالي يمكننا قبول هذه الفرضية وهذا ما يوافق ما تطرقت إليه عديد الدراسات خصوصاً تلك التي تطرقت إلى مفهوم إنتاجية المعرفة أهمها دراسة (Ling, 2011 ; Lee Kelley et al, 2007 ; Kessels, 2001)

H1b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة المعرفة: يقوم نموذج البحث المقترح على افتراض وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي وعمليات إدارة المعرفة، وهذا ما تم إثباته إحصائياً باعتبار أن قيمة المعامل الهيكلي لـ "SC" بالنسبة للمتغير "KM" بلغت 0.211 وهي قيمة أكبر من

0.1. وبالتالي قبول هذه الفرضية، وهذا لا يخالف عديد الدراسات في هذا الميدان التي أثبتت أهمية رأس المال الهيكلي في تحسين عمليات إدارة المعرفة (Ling, 2013 ; Cartelli, 2007 ; Ramezan, 2011).  
**H1c:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على إدارة المعرفة: تفترض الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي لرأس المال العلائقي على عمليات إدارة المعرفة وهذا ما تؤكد من خلال الدراسة القياسية على مستوى المؤسسات محل البحث؛ حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "RC" بالنسبة للمتغير "KM" 0.369 كأعلى قيمة بين المكونات الثلاث وهذا ما يعني قبول هذه الفرضية، وهذا ما يتوافق مع بعض الدراسات التي عنت بدراسة بهذه العلاقة أهمها (Ling, 2011 ; Lee Kelley et al, 2007 ; Kessels, 2001) ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-78: نتائج اختبار الفرضية H1

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الأولى: H <sub>1</sub> IC → KM
2	%37.18	مقبولة	0.336	HC → KM	H1a
3	%22.15	مقبولة	0.211	SC → KM	H1b
1	%40.66	مقبولة	0.369	RC → KM	H1c

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة لدراستنا الحالية؛ وانطلاقاً من الجدول أعلاه، فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن رأس المال العلائقي كانت له نسبة المساهمة الأكثر في عمليات إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات محل البحث، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على مصادرها الخارجية وعلاقتها في سبيل تحسين عمليات إدارة المعرفة. وفي هذا الصدد؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات رأس المال العلائقي وخاصة عبارة "RC5": تعمل منظمتي على إنشاء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وكذلك مع مختلف الهيئات الحكومية وتسعى إلى المحافظة عليهما" أن أكثر من 75% (بمتوسط حسابي قدر ب 3.91 وهو عال الأهمية) من المستجوبين هم إما موافقين أو موافقين تماماً على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تطوير علاقاتها مع مختلف المتعاملين معها بما يوفر مصادر متعددة لخلق وتشارك المعرفة، وهو ما تجسد من خلال إجابات المستجوبين حول مصادر المعرفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمحور عمليات إدارة المعرفة وخصوصاً العبارة "KM2": يقوم الأفراد باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالاعتماد على أنفسهم أو من مصادر خارجية" أن ما نسبته 79% من مجموع المستجوبين يعتمدون إما على أنفسهم أو مصادر خارجية للحصول على المعارف الجديدة (حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 وهي قيمة عالية)، وهذا ما يبين أهمية العلاقات الخارجية في تحسين عمليات

إدارة المعرفة، في حين أن مساهمة رأس المال الهيكلي حلت في الترتيب الثالث بالرغم من أهمية هذا المكون في عمليات إدارة المعرفة باعتباره يوفر البنية التحتية لخلق وتشارك المعارف، حيث عبّر أكثر من 21% من مجموع المستجوبين عن عدم رضاهم عن برامج تحديث معارف الأفراد (العبارة "KM1": هناك برامج لتحديث المعارف والمهارات الذهنية لموظفيها")، وحتى إن كانت هذه النسبة قليلة نوعاً ما؛ إلا أن ذلك يدل على عدم المساهمة الفعالة للهيكل التنظيمية في تحسين مستوى خلق المعارف، وبالتالي فإنه يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تضاعف جهودها في سبيل تطوير هياكلها وأنظمة خلق المعارف من أجل استغلالها بالشكل الأمثل الذي يضمن المساهمة الفعالة لرأس المال الهيكلي في تحسين عمليات إدارة المعرفة. وكخلاصة للفرضية الأولى فإن نتائج الدراسة القياسية أثبتت وجود تأثير إيجابي لمكونات رأس المال الفكري الثلاث على عمليات إدارة المعرفة (حتى وإن كانت درجة مساهمة كل مكون مختلفة) وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية "H2": تفترض هذه الفرضية ما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي، ونفس الشيء بالنسبة لهذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية واختبار كل فرضية فرعية على حدى وتوصلنا إلى ما يلي:

H2a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التعلم التنظيمي: أكدت الدراسة الحالية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HC" بالنسبة للمتغير "OL" 0.255 وبالتالي قبول هذه الفرضية، وهذا ما يدعم الدراسات السابقة على غرار (Hsu et Fang, 2009 ; Farsani et al, 2012).

H2b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التعلم التنظيمي: من خلال نتائج الدراسة القياسية نلاحظ أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "SC" بالنسبة لـ "OL" بلغت 0.402 ما يعني تأثيره الإيجابي وبالتالي قبول هذه الفرضية، وهذا ما يتماشى مع غالبية الدراسات في هذا المجال (Farsani et al, 2012 ; Chen et al, 2006).

H2c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على التعلم التنظيمي: أثبتت نتائج الدراسة على المؤسسات محل البحث وجود هذه العلاقة باعتبار أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "RC" بالنسبة لـ "OL" بلغت 0.275، ما يعني قبول هذه الفرضية. توافقا مع الدراسات التي عنت بهذه العلاقة على غرار دراسة (Farsani et al, 2012 ; Chen et al, 2006).

ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-79: نتائج اختبار الفرضية H2

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الثانية: H <sub>2</sub> IC → OL
3	%27.28	مقبولة	0.255	HC → OL	H2a
1	%44.44	مقبولة	0.402	SC → OL	H2b
2	%28.28	مقبولة	0.272	RC → OL	H2c

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XLSTAT

وبالنسبة لدراستنا الحالية؛ وانطلاقاً من الجدول أعلاه، فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن رأس المال الهيكلي كانت له نسبة المساهمة الأكثر في عمليات التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وهذا منطقي إلى حد بعيد باعتبار أن توفير هذه المؤسسات للهيكل التنظيمية المحفزة، وخصوصاً تلك الهياكل التي تشجع العمل الجماعي، من شأنه دعم عمليات التعلم التنظيمي وهو ما لمسناه من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين وخاصة عبارة "SC2: لدى منظمتي الاستعداد التام للاستثمار في تطوير هياكلها" حيث تم التوصل إلى أن أكثر من 62% من المستجوبين هم إما موافقين أو موافقين تماماً (بمتوسط حسابي قدره 3.68 وهو ذو أهمية عالية) على أن المؤسسات عينة البحث تعمل على دعم الاستثمار في تطوير هياكلها القاعدية بما يضمن رفع مستوى التعلم التنظيمي، خصوصاً بناء فرق العمل عن طريق تشجيع بناء رؤية مشتركة بين أفراد هذه المؤسسات، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمحور عمليات التعلم التنظيمي وخصوصاً العبارة "OL5: تدعم أعضاؤها من أجل بناء رؤية مشتركة" أن أكثر من 57% من مجموع المستجوبين يعتبرون أن الإدارة تدعم عمليات التعلم التنظيمي من خلال تشجيعها لبناء فرق التعلم وتجسيد الرؤية المشتركة بين الأفراد بما يسهم في تحسين عمليات التعلم التنظيمي، في حين أن مساهمة رأس المال البشري وكذلك رأس المال العلائقي كانت محدودة، خصوصاً رأس المال البشري باعتباره العامل الأكثر أهمية وتأثيراً في عمليات التعلم التنظيمي، حيث أن ما نسبته 46.5% من مجموع المستجوبين هم إما غير موافقين أو متحفظين (محايدين) حول الدعم الذي تقدمه الإدارة في سبيل خلق وتطوير أفكار جديدة (العبارة "HC9: تدعم منظمتي بشكل كبير عملية خلق وتطوير الأفكار الجديدة")، وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات، كما أن حوالي 32.5% من مجموع المستجوبين لا يوافقون أو متحفظون على مدى متابعة المؤسسات لنتائج التكوين المقدم (العبارة "HC4: تتابع منظمتي انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر")، وهذا ما لا يتوافق مع مبادئ التعلم التنظيمي الذي يفرض ضرورة المتابعة المستمرة لنتائج التكوين من أجل رفع مستوى تعلم الأفراد، وبالتالي فإنه يجب على مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات عينة البحث بذل المزيد من الجهد من

أجل الاستغلال الأمثل لرأس مالها البشري باعتبار أن التعلم الفردي هو أساس تطوير كفاءاتها وهذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

وكخلاصة للفرضية الثانية؛ وبما أن نتائج الدراسة القياسية أثبتت وجود تأثير إيجابي لمكونات رأس المال الفكري الثلاث على التعلم التنظيمي في المؤسسات عينة البحث، فإنه يمكننا قبول الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة "H3": تقتضي هذه الفرضية ما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية، حيث تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

H3a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية: بما أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HC" بالنسبة للمتغير "Cu,St" كان أكبر من 0.1 (0.192) فهذا يعني وجود تأثير إيجابي وبالتالي قبول هذه الفرضية، وبالتالي فإن هذه النتائج وافقت عدة دراسات تطرقت إلى هذه العلاقة أهمها دراسة (Ramezan, 2011)

H3b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية: تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين "SC" و"Cu,St" وهو ما تؤكد إحصائياً، حيث بلغ المعامل الهيكلي للمتغير "SC" بالنسبة لـ "Cu,St" 0.192، وتوافق هذه النتيجة عدة دراسات ميدانية في نفس المجال كدراسة (Ramezan, 2011)

H3c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية: على غرار المكونين السابقين؛ فإن "RC" له تأثير إيجابي على "Cu,St" وذلك أن قيمة المعامل الهيكلي بلغت 0.243 وهذا ما يستلزم قبول هذه الفرضية التي تتوافق مع دراسات عدة كدراسة (Ramezan, 2011).

ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-80: نتائج اختبار الفرضية H3

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الثالثة: H <sub>3</sub> IC → Cu,St
1	51.95%	مقبولة	0.431	HC → Cu,St	H3a
3	21.20%	مقبولة	0.192	SC → Cu,St	H3b
2	26.85%	مقبولة	0.243	RC → Cu,St	H3c

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وبغية دراسة مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية، فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن رأس المال البشري كانت له نسبة المساهمة الأكثر في بناء الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على مستوى المؤسسات محل الدراسة (حيث بلغت هذه النسبة حوالي 52%)، وهذا يعبر عن مدى اعتماد هذه المؤسسات على رأس المال البشري كعنصر أساسي في بناء ثقافة تشاركية بما يسمح برفع مستوى تشارك المعارف، وفي هذا الصدد؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية، خصوصا عبارة "Cu,St3": توفر مناخ تنظيمي مشجع على تشارك المعارف ومحفز للعمل" أن أكثر من 66% من مجموع المستجوبين هم إما موافقين أو موافقين تماما (حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70 وهي قيمة عالية) على أن المؤسسات عينة البحث تعمل على توفير المناخ الملائم بما يدعم تشارك العمل بين أفراد هذه المؤسسات، خصوصا الثقافة القائمة على الثقة المتبادلة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعبارة "Cu,St2": تسود علاقات الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة مما يساهم في تشارك المعارف" أن حوالي من 70% من مجموع المستجوبين يعتبرون أن العلاقات بينهم قائمة على أساس الثقة المتبادلة، لكن ما يلاحظ من الجدول أعلاه؛ أن مساهمة رأس المال الهيكلي كانت جد محدودة، باعتبار أن هذا المكون يعتبر أساسيا في توفير هياكل تنظيمية ملائمة من شأنها دعم توجه المؤسسات محل الدراسة نحو نموذج المنظمة المتعلمة، حيث أن أكثر 30% من مجموع المستجوبين هم إما غير موافقين أو متحفظين (محايدين) حول مدى مساهمة الهيكل التنظيمي المتبع في تشجيع العمل الجماعي بما يحول دون تشارك أكبر قدر ممكن من المعارف (العبارة "Cu,St4": يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي")، كما أن 27.5% من مجموع المستجوبين عبروا عن عدم رضاهم (غير موافقين أو محايدين) عن نظام الاتصال المعتمد داخل هذه المؤسسات، باعتبار أنه يحول دون الحصول على المعلومات في وقتها الحقيقي وهذا ما تأكد من خلال تحليل عبارات رأس المال الهيكلي للمؤسسات محل الدراسة إذ اعتبر حوالي 38% من مجموع المستجوبين أن هذه المؤسسات ليس لها الاستعداد الكافي للاستثمار في تطوير هياكلها (العبارة "SC2": لدى منظمتي الاستعداد التام للاستثمار في تطوير هياكلها")، وكذلك فإن حوالي 37% أبدوا عدم رضاهم على مدى اعتماد المؤسسات عينة البحث على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحسين عمليات خلق وتشارك المعارف الجديدة (العبارة "SC6": تعتمد منظمتي بشكل كبير على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحسين عمليات خلق وتشارك المعارف الجديدة") وهذا ما يؤثر سلبا على نوعية الهياكل التنظيمية، خصوصا وأن هذه الأخيرة –وفي ظل المنظمة المتعلمة- يجب أن تكون داعمة لرفع مستوى تعلم الأفراد، وبالتالي فإنه يجب على مسيري هذه المؤسسات إعادة تصميم هياكلها وتحسين أنظمة الاتصال بداخلها بما يسمح برفع مستوى الثقة وتشجيع الثقافة التشاركية، وهذا ما يساهم بشكل إيجابي في تسهيل توجه هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

وكخلاصة للفرضية الثالثة؛ وباعتبار أن جميع قيم المعاملات الهيكلية للمتغيرات الثلاث كانت أكبر من 0.1 ما يعني وجود تأثير إيجابي لمكونات رأس المال الفكري على الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمي وبالتالي قبول الفرضية الثالثة

الفرع الرابع: تحليل نتائج الفرضية الرابعة H4: تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بنفس الأسلوب؛ وبعد تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية والقيام بالتحليل الإحصائي، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

H4a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على ممارسات إدارة الموارد البشرية: أثبتت نتائج الدراسة في المؤسسات عينة البحث أن لرأس المال البشري أثر كبير في تطوير ممارسات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية 0.547 وهذا ما يدعم عديد الدراسات التجريبية في هذا الموضوع (صولح، 2013؛ Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004؛ Longo et Mura, 2011)

H4b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دائما في نفس السياق؛ فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي لرأس المال الهيكلي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية 0.127، وهذا ما يعني قبول هذه الفرضية، كما أن هذه النتيجة لا تختلف عن عديد الدراسات التي توصلت إلى نفس النتائج (Longo et Mura, 2011؛ Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004)

H4c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "RC" بالنسبة "HRP" 0.189، وهذا ما يعني التأثير الإيجابي لرأس المال العلائقي على ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يسمح لنا بقبول هذه الفرضية، لتدعم هذه النتيجة الدراسات التي تطرقت إلى هذه العلاقة (Longo et Mura, 2011؛ Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004) ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-81: نتائج اختبار الفرضية H4

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلية	العلاقة السببية	الفرضية الثالثة: H <sub>4</sub> IC → HRP
1	66.69%	مقبولة	0.547	HC → HRP	H4a
2	19.95%	مقبولة	0.127	SC → HRP	H4b
3	13.36%	مقبولة	0.189	RC → HRP	H4c

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة لدراستنا الحالية، وفيما يخص تأثير مكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تتأثر بشكل كبير برأس المال البشري، وهذا منطقي جدا باعتبار أن هذه الممارسات تستهدف تعظيم العائد من استثمار هذه المؤسسات في مواردها البشرية من خلال تحسين أنظمة القيادة ودعم الكفاءات، وفي هذا الصدد؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة قوية بين عبارات رأس المال البشري والعبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية على غرار رغبة المؤسسات في الاحتفاظ بكفاءاتها من خلال تحسين أنظمة الاعتراف والتقدير بهم (بالرغم من وجود بعض التحفظ من قبل بعض المستجوبين حول أنظمة المكافآت داخل المؤسسات محل الدراسة)، فقد أشارت النتائج المتوصل إليها أن أكثر من 65% من مجموع المستجوبين يعتبرون أن مؤسساتهم تعمل جاهدة من أجل ضمان استمرار موظفيها وعدم فقدانهم لصالح مؤسسات أخرى؛ وذلك نظرا لكون رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وذلك من خلال سعي القيادة العليا لهذه المؤسسات الدراسة لرفع مستوى كفاءات أفرادها من خلال تشجيعهم على تشارك معارفهم، حيث عبّر حوالي 65% عن رضاهم على الدعم المقدم من طرف الإدارة العليا (العبارة "HRP2": بحث مديري ويشجع الأفراد على تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة)، وكذلك بالنسبة للعبارة "HRP5": أتلقى الدعم من طرف المشرف في حالة أداء عملي بصورة جيدة"، حيث عبّر حوالي 55% من مجموع المستجوبين عن رضاهم عن الدعم المقدم من طرف المشرفين عليهم في حال أدائهم لعملهم بصفة جيدة، إلا أن هذه النسبة تبقى قليلة نوعا ما، وهو ما قد أشرنا إليه سابقا؛ وبالتالي فإن الدراسة الحالية تؤكد ضرورة أن تعمل المؤسسات محل الدراسة على تحسين أنظمة المكافآت بما يضمن تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية.

وبالنسبة لباقي المكونات فقد كانت نسبة مساهمة رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي مقبولة نوعا ما؛ باعتبار أن رأس المال البشري يعتبر العامل الأكثر مساهمة في هذه الممارسات إلا أن ذلك لا يعني أن تهمل المؤسسات عينة البحث باقي المكونات خصوصا رأس المال الهيكلي الذي يعمل على توفير الأرضية اللازمة لتطوير الكفاءات البشرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات عينة البحث لا تخصص الدعم الكافي لتحسين أنظمة البحث والتطوير، حيث عبر حوالي 55% من مجموع المستجوبين عن عدم رضاهم على حجم الميزانية المخصصة لدعم أنظمة البحث والتطوير داخل المؤسسات محل الدراسة (العبارة "SC1": تخصص منظمتي ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطوير بداخلها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.35 وهو متوسط الأهمية، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء أفراد هذه المؤسسات خصوصا فيما يخص تشجيع ودعم الإدارة العليا للجوانب الإبداعية لموظفي المؤسسات المعنية بهذه الدراسة حيث أن ما نسبته 46.5% من مجموع المستجوبين (غير موافقين أو محايدين) يرون أن المدراء لا يعملون على تقديم الدعم الكافي لموظفيهم

من أجل تحفيزهم على رفع مستويات الإبداع داخل المؤسسات محل البحث، لذلك فمن واجب مسيري هذه المؤسسات ضرورة إيجاد السبل الكفيلة والتي من شأنها تحسين أنظمة إدارة الموارد البشرية وتحسين ممارساتها بما يضمن رفع مستوى تعلم الأفراد ومن تم تسهيل تبني هذه المؤسسات لنموذج المنظمات المتعلمة. وكخلاصة للنتائج السابقة، وبما أن جميع قيم المعاملات الهيكلية لمكونات رأس المال الفكري بالنسبة لـ"HRP" فاقت 0.1 ما يعني التأثير الإيجابي لهذه المكونات على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الرابعة صحيحة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثاني من الدراسة: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي:

تمثل الهدف من الجزء الثاني في دراسة مدى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي، وبالرجوع إلى فرضيات هذا الجزء من الدراسة؛ فقد توصلنا من خلال نتائج التحليل الكمي إلى ما يلي:

الفرع الأول: تحليل نتائج الفرضية الخامسة "H5": تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية؛ وبعد تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وفقا لأبعاد المنظمة المتعلمة، وبعد إجراء الدراسة القياسية على هذه الفرضية توصلنا إلى استنتاج ما يلي:

H5a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية: افترض نموذج الدراسة المقترح وجود علاقة تأثير إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وهو ما تحقق إحصائيا حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "KM" بالنسبة للمتغير "CA" 0.353 وهي قيمة مقبولة إحصائيا باعتبار أنه أكبر من 0.1، وبالتالي فإن هذه الفرضية مقبولة وهذا ما يتوافق مع بعض الدراسات في هذا المجال على غرار دراسة (Shieh, 2011)

H5b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية: تفترض الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية، وهذا ما تأكد من خلال الدراسة القياسية في المؤسسات محل البحث، إذ أن قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "OL" بالنسبة للمتغير "CA" بلغت 0.115، وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية، وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي عنت بهذه العلاقة (Chan et al, 2003 ; Eskildsen et al, 1999).

H5c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية على تحسين الميزة التنافسية: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المعامل الهيكلية للمتغير "Cu,St" بالنسبة للمتغير "CA" كان

أكبر من 0.1 (0.143) ما يعني قبول هذه الفرضية وهذا تماشياً مع عديد الدراسات التي تطرقت لدراسة هذه العلاقة (West, 1994 ; Bourgeon, 2001)

H5d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية: يقترح نموذج البحث الحالي وجود علاقة تأثير إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الميزة التنافسية، وهذا ما تأكد قياسياً حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HRP" بالنسبة للمتغير "CA" 0.128، وبالتالي فإن هذه الفرضية مقبولة، ولا يختلف هذا عن باقي الدراسات التي اهتمت بهذه العلاقة (صولح، 2013)

ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-82: نتائج اختبار الفرضية H5

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الأولى: H <sub>5</sub> LOD → CA
1	%50.33	مقبولة	0.353	KM → CA	H5a
4	%14.87	مقبولة	0.115	OL → CA	H5b
2	%18.28	مقبولة	0.128	Cu,St → CA	H5c
3	%16.52	مقبولة	0.143	HRP → CA	H5d

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة لدراستنا الحالية؛ وانطلاقاً من الجدول أعلاه، فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن تحسين الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات محل البحث يتأثر بدرجة كبيرة بعمليات إدارة المعرفة (بنسبة %50.33)، وهذا جد منطقي باعتبار أن الهدف من تبني ممارسات إدارة المعرفة (سواء من طرف المؤسسات محل البحث أو غيرها) هو استغلال المعارف بالشكل الأمثل وهي التي تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية الدائمة. وفي هذا الإطار؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات إدارة المعرفة (خصوصاً العبارة "KM5": تعتمد على المعارف الموجودة والمكتسبة حديثاً من أجل تطوير عمليات أدائها الداخلي") أن أكثر من 78% من مجموع المستجوبين هم إما موافقين أو موافقين تماماً (بمتوسط حسابي قدره 3.91 وهو عال الأهمية) على أن الأفراد يعتمدون بشكل كبير على معارفهم المكتسبة والمطورة حديثاً في إطار عملهم واستغلالها من أجل تطوير نماذج عملهم وتحسين جودة خدماتهم بما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث اعتبر أكثر 74% من مجموع المستجوبين أن المنتجات والخدمات المطوّرة داخل هذه المؤسسات تتميز بدرجة عالية من الجودة بما يساهم في تحسين المركز التنافسي لهذه المؤسسات وزيادة حصتها السوقية (خصوصاً العبارة "OP7": المنتجات والخدمات المطوّرة داخل منظمتي تساهم بشكل كبير في زيادة حصتها السوقية").

أما بالنسبة لباقي الأبعاد فقد وزعت النسبة المتبقية والمقدرة بحوالي 50% بين الأبعاد الثلاث (كما هو موضح في الجدول أعلاه)، وبالرغم من أن هذه النسب كانت قليلة نوعاً ما باعتبار أن القدر الأكبر من النسبة الإجمالية تحصل عليها بعد عمليات إدارة المعرفة إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات عينة البحث لا تولي اهتماماً بباقي الأبعاد، وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسات وبالرغم من تركيزها على إدارة المعرفة إلا أنها تحاول إدراج باقي الأبعاد من أجل تحسين تنافسيتها، وهذا ضروري بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات حيث أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة المعتمدة في دراستنا تهدف في مجملها إلى تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما أثبتته إجابات المستجوبين حول طبيعة السوق الذي تنشط فيه هذه المؤسسات؛ إذا اعتبر حوالي 82% من مجموع المستجوبين أن سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر تمتاز بحدة المنافسة مما يستوجب على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع أن تبحث في السبل الكفيلة برفع تنافسيتها، وبما أن سوق الاتصالات تمتاز بسرعة التطور؛ فإن نموذج المنظمة المتعلمة هو الملاذ الوحيد لهذه المؤسسات حتى تتمكن من ضمان استمراريتها.

وكخلاصة للفرضية الخامسة فإن نتائج الدراسة القياسية توضح أن جميع قيم المعالجات الهيكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة فاقت 0.1 وبالتالي تأثيرها الإيجابي على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وهذا ما يعني قبول هذه الفرضية

الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية السادسة "H6": تقتضي هذه الفرضية ما يلي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة: كما أشرنا سابقاً، فإن هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية وفقاً لأبعاد المنظمة المتعلمة، وبعد إجراء الدراسة القياسية على مؤسسات البحث كانت النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:

H6a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على خلق القيمة: يقوم نموذج البحث على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وخلق القيمة بالمؤسسات عينة البحث، وهو ما تحقق قياسياً حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية للمتغير "KM" بالنسبة للمتغير "VC" 0.237 وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية، وذلك توافقا مع عديد الدراسات التي عنت بهذه العلاقة على غرار دراسة (Ling, 2011 ; Shieh, 2011)

H6b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على خلق القيمة: أكدت نتائج الدراسة القياسية وجود علاقة تأثير إيجابية للمتغير "OL" بالنسبة للمتغير "VC" حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلية 0.494 كأعلى نسبة تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على خلق القيمة للمؤسسات محل البحث، وهذا ما

يقتضي قبول هذه الفرضية وذلك تماشيا مع عدة دراسات تطرقت لهذه العلاقة كدراسة (Eskildsen et al, 1999 ; Hsu et Fang, 2009)

**H6c:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على خلق القيمة: افترض نموذج الدراسة المقترح وجود تأثير إيجابي للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على خلق القيمة، لكن تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية أثبت عكس ذلك، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "Cu,St" بالنسبة للمتغير "VC" 0.067، وهي قيمة أصغر من 0.1، ما يعني أن الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية لا تساهم في خلق القيمة بالمؤسسات محل الدراسة، وبالتالي رفض هذه الفرضية، وتختلف هذه النتيجة عن غيرها من البحوث التجريبية التي أثبتت التأثير الإيجابي للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على خلق القيمة (Grant, 1996 ; Conley et Zheng, 2009).

**H6d:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على خلق القيمة: تقوم الدراسة الحالية على افتراض أنه هناك علاقة تأثير إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية على خلق القيمة، لكن النتائج المتوصل إليها في المؤسسات محل البحث أثبتت عكس ذلك تماما، حيث بلغت قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "HRP" بالنسبة للمتغير "VC" -0.068، وهي قيمة سلبية ما يعني أن تأثير "HRP" على "VC" في المؤسسات عينة البحث هو سلبي وبالتالي رفض هذه الفرضية وهذا ما لا يتوافق تماما مع الدراسات التجريبية التي اهتمت بهذه العلاقة كدراسة (صولح، 2013) ويمكن تلخيص نتائج هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم 5-83: نتائج اختبار الفرضية H6

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية الأولى: H <sub>6</sub> LOD → VC
---	---	مقبولة	0.237	KM → VC	H6a
---	---	مقبولة	0.494	OL → VC	H6b
---	---	مرفوضة	0.067	Cu,St → VC	H6c
---	---	مرفوضة	-0.068	HRP → VC	H6d

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة لدراستنا الحالية؛ وانطلاقا من الجدول أعلاه، فقد أظهرت نتائج التحليل الكمي أن خلق القيمة على مستوى المؤسسات محل البحث يتأثر إيجابا ببعدي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي (دون أن توضح نتائج التحليل القياسي نسبة مساهمة كل بعد نظرا لوجود تأثير سلبي لباقي الأبعاد)، فبالنسبة لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في خلق القيمة فقد كانت إيجابية وهذا منطقي إلى درجة كبيرة باعتبار أن

إدارة المعرفة تسمح للمؤسسات بتوظيف المعارف من أجل تحسين نماذج عملها وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي لعبارات إدارة المعرفة (خصوصاً العبارة "KM5": تعتمد على المعارف الموجودة والمكتسبة حديثاً من أجل تطوير عمليات أداؤها الداخلي"). حيث أن أكثر من 78% من مجموع المستجوبين هم إما موافقين أو موافقين تماماً على أن موظفي المؤسسات محل البحث يعتمدون بشكل كبير على معارفهم المكتسبة والمطورة حديثاً واستغلالها من أجل تطوير نماذج عملهم وتطوير منتجات جديدة بما يساهم بشكل كبير في خلق القيمة لهذه المؤسسات، وفي هذا الصدد؛ فقد اعتبر معظم المستجوبين (أكثر من 63% إما موافقين أو موافقين تماماً) على أن رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسات محل الدراسة في تطور مستمر (العبارة "OP1": رقم الأعمال الذي تحققه منظمتي في تطور مستمر") وذلك راجع أساساً إلى تبني المؤسسات لعمليات إدارة المعرفة التي تحسّن من نماذج العمل لديها. هذا وقد أظهرت كذلك نتائج التحليل القياسي لهذه الفرضية أن للتعلم التنظيمي المساهمة الإيجابية في خلق القيمة، وذلك لما له من أثر بارز في تطوير معارف الأفراد وخبراتهم وتجسيدها عملياً بما يضمن تطوير سلع وخدمات جديدة من شأنها خلق قيمة إضافية لهذه المؤسسات، وهذا ما تجسد من خلال إجابات المستجوبين إذ اعتبر أكثر من 64% من مجموع المستجوبين (موافقين وموافقين تماماً) على أنه لهم القدرة الكافية للاستفادة المثلى من معارفهم المكتسبة من أجل خلق قيمة مضافة لمؤسساتهم (العبارة "OL6": لها القدرة على الاستفادة بفعالية من المعارف الموجودة أو المكتسبة حديثاً).

أما بالنسبة لبعدها الثقافية التشاركية والهياكل التنظيمية، فقد أظهرت نتائج التحليل القياسي أن هذا المتغير لا يؤثر في عملية خلق القيمة بالمؤسسات محل البحث، وبالرجوع إلى عبارات خلق القيمة (خصوصاً العبارة "OP3": استفادت من تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خلق منتجات وخدمات جديدة وتحسين مستوى الجودة لديها)، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه العبارة؛ أن حوالي 18.5% من مجموع المستجوبين يرون أنه ليس هناك استفادة مثلى من هياكلها التنظيمية بما في ذلك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل خلق وتطوير منتجات جديدة بما يضمن تعظيم العائد من هذه المنتجات وخلق القيمة المضافة، وبالرغم من أن هذه النسبة تبقى قليلة نوعاً ما إلا أن ذلك انعكس سلباً على مساهمة الهياكل التنظيمية على خلق القيمة داخل المؤسسات محل الدراسة. كذلك ومن بين عوامل الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية المؤثرة سلباً على خلق القيمة، نجد أن حوالي 34% من مجموع المستجوبين يعتبرون أن المؤسسات محل البحث لا توفر مناخاً تنظيمياً مشجعاً على تشارك المعارف ومحفزاً للعمل (العبارة "Cu,St3": توفر مناخاً تنظيمياً مشجعاً على تشارك المعارف ومحفزاً للعمل") وكذلك أكثر من 30% يرون أن الهياكل التنظيمية المعتمدة داخل هذه المؤسسات لا تشجع على تنفيذ المهام بصفة جماعية (العبارة "Cu,St4":

يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي"، فكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر سلباً على نماذج العمل وهذا ما ينعكس سلباً على عملية خلق القيمة داخل هذه المؤسسات، لذلك فمن الواجب على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل جاهدة من أجل تعظيم الاستفادة من هياكلها، خصوصاً وأنها تتميز بكونها تنشط في قطاع تكنولوجيات الاتصال، فعليها إذن أن تحسّن من أنظمة اتصالها وهياكلها بما يسهل عملية تعلم الأفراد تنظيمياً والاستفادة من معارف الأفراد وهذا ما يؤدي حتماً إلى التحسين المستمر لرقم أعمالها.

وبخصوص مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد جاءت نتائج التحليل القياسي مخالفة تماماً لفرضية البحث، حيث أن تأثير هذه الممارسات في المؤسسات محل البحث كان تأثيراً سلبياً بما يستدعي من مسيري هذه المؤسسات إعادة النظر كلياً في سياساتها المعتمدة في إدارتها لمواردها البشرية، خصوصاً تلك المتعلقة بأنظمة الأجور والمكافآت، حيث عبّر أغلب الموظفين عن عدم رضاهم على أنظمة المكافآت داخل هذه المؤسسات، فقد عبّر حوالي 60% من مجموع المستجوبين عن عدم رضاهم على الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بالجهد المبذول من طرفهم (العبارة "HRP3": يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي في العمل") وكذلك أكثر من 63% من مجموع المستجوبين أن أنظمة التحفيز والمكافأة المعتمدة داخل هذه المؤسسات لا تحفز على العمل (العبارة "HRP4": أنظمة التحفيز والمكافأة التي تعتمد عليها منظمتي عادلة ومشجعة)، حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهاتين العبارتين 2.97 و3.01 على التوالي (وهي قيم متوسطة الأهمية وفقاً للجدول 4-23)، وبما أن أنظمة التحفيز والمكافآت لا تماشى وتطلّعات العمّال؛ فمن البديهي أن ينعكس ذلك سلباً على حجم الإنتاج ومن تم القيمة المضافة لهذه المؤسسات، لذلك وكما قلنا سابقاً؛ فمن الواجب أن تحاول المؤسسات محل الدراسة أن تعمل جاهدة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لأفرادها عن طريق صياغة نظام أجور جديد، وكذلك تطوير أنظمة المكافآت والاعتراف بجهود الأفراد بما يضمن زيادة مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الأفراد واستغلال طاقاتهم ومعارفهم من أجل خلق المزيد من القيمة لهذه المؤسسات.

وكخلاصة للفرضية السادسة، فإن النتائج المتوصل إليها من التحليل القياسي أظهرت اختلافاً في قيم المعاملات الهيكلية، وبالتالي يمكن القول أن كلا من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يساهمان في خلق القيمة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، في حين أن كلا من الثقافة التشاركية والثقافة التنظيمية إضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يساهمان في خلق القيمة داخل هذه المؤسسات وبالتالي فإنه هناك قبول جزئي لهذه الفرضية.

وكخلاصة عامة للدراسة، فإن الجدول الموالي يوضح مقارنة بين نتائج اختبار فرضيات الدراسة الحالية ومقارنتها مع مختلف الدراسات السابقة في ضوء فرضيات البحث التي تمت صياغتها آنفاً.

الدراسات السابقة التي عنت بنفس العلاقات	المكونات	المتغير
(Stewart, 1998 ; Canibano et al,2000 ; Moeller 2009)	رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي	رأس المال الفكري
(Mayo, 2001)	الكفاءات	مكونات رأس المال البشري
(Cohen et Kaimenakis, 2007; Moeller, 2009)	الابداع	
(Cohen et Kaimenakis, 2007)	أنظمة البحث والتطوير	مكونات رأس المال الهيكلي
	براءات الاختراع	
(Crossan et Vera, 2000 ; King, 2001 ; 2007 ، الرشودي،)	إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية	أبعاد المنظمة المتعلمة
(Ling Ya_Hui, 2013 ; Hsu et Fang, 2009 ; Chan, 2009)	خلق القيمة تحسين الميزة التنافسية	عناصر الأداء التنظيمي

الدراسات السابقة التي عنت بنفس العلاقة	النتيجة	العلاقة السببية	الفرضية
(Ling, 2011 ; Lee Kelley et al, 2007 ; Kessels, 2001)	مقبولة	HC → KM	H1a
(Ling, 2011 ; Cartelli, 2007 ; Ramezan, 2011)	مقبولة	SC → KM	H1b
(Ling, 2011 ; Lee Kelley et al, 2007 ; Kessels, 2001)	مقبولة	RC → KM	H1c
(Hsu et Fang, 2009 ; Farsani et al, 2012)	مقبولة	HC → OL	H2a
(Farsani et al, 2012 ; Chen et al, 2006)	مقبولة	SC → OL	H2b

(Farsani et al, 2012 ; Chen et al, 2006)	مقبولة	RC → OL	H2c
(Ramezan, 2011)	مقبولة	HC → Cu,St	H3a
(Ramezan, 2011)	مقبولة	SC → Cu,St	H3b
(Ramezan, 2011)	مقبولة	RC → Cu,St	H3c
(Longo et Mura, 2011 ; Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004 ; (صولج، 2013)؛	مقبولة	HC → HRP	H4a
(Longo et Mura, 2011 ; Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004)	مقبولة	SC → HRP	H4b
(Longo et Mura, 2011 ; Mouritsen et Thorbjørnsen, 2004)	مقبولة	RC → HRP	H4c
(Shieh, 2011)	مقبولة	KM → CA	H5a
(Chan et al, 2003 ; Eskildsen et al, 1999)	مقبولة	OL → CA	H5b
(West, 1994 ; Bourgeon, 2001)	مقبولة	Cu,St → CA	H5c
(صولج، 2013)	مقبولة	HRP → CA	H5d
(Ling, 2011 ; Shieh, 2011)	مقبولة	KM → VC	H6a
(Eskildsen et al, 1999 ; Hsu et Fang, 2009)	مقبولة	OL → VC	H6b
(Grant, 1996 ; Conley et Zheng, 2009)	مرفوضة	Cu,St → VC	H6c
(صولج، 2013)	مرفوضة	HRP → VC	H6d

الجدول رقم 84-5: ملخص نتائج اختبار الفرضيات وربطها بالدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الباحث

## خلاصة:

تمّ التطرق خلال هذا الفصل إلى التحليل الكمي لفرضيات الدراسة؛ وذلك بغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث، وذلك من خلال الاعتماد على عدّة إجراءات إحصائية مستعينين في ذلك على برنامجين إحصائيين هما "SPSS 22" وكذلك "XLSTAT".

وقبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة؛ عمدنا إلى تنقية نموذج الدراسة وحذف العبارات غير المعبرة بالشكل الكافي على متغيرات الدراسة وذلك عبر تحليل المركبات الأساسية لعبارات الدراسة، والتي سمحت لنا بضمنان مصداقية عبارات الدراسة ومن ثم بناء النموذج النهائي للبحث.

ومن أجل الإجابة على فرضيات الدراسة؛ تمّ اختيار طريقة المعادلات الهيكلية (SEM) وفقاً لمقاربة PLS-PM، وتستعمل هذه الطريقة عادة في الدراسات الإحصائية التي تتميز بالعلاقات المتداخلة والمتشعبة بين متغيرات الدراسة، حيث سمحت نتائج تحليل عبارات الاستبيان بمعرفة مدى اهتمام مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر بمكونات رأس الفكري، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسات محل البحث تولي اهتماماً بمكونات رأس الفكري الثلاث.

ومن خلال اختبار نموذج القياس والنموذج الهيكلي؛ تم التوصل إلى الإجابة عن فرضيات البحث، حيث أظهرت نتائج الدراسة القياسية قبول كلي لفرضيات البحث باستثناء الفرضية السادسة، أين أظهرت نتائج التحليل الكمي أن بعدي الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية إضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يؤثران على عملية خلق القيمة بالمؤسسات محل الدراسة وهذا ما ينعكس سلباً على أدائها التنظيمي، وبناءاً على نتائج الدراسة الميدانية؛ يمكن القول أن مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر وبالرغم من الأهمية التي توليها لمكونات رأس المال الفكري من أجل تحسين أدائها التنظيمي في ظل تبنيها لنموذج المنظمة المتعلمة، إلا أن ذلك يبقى غير كاف، خصوصاً وأن هذه المؤسسات تنشط في قطاع جد حساس سمته الأساسية سرعة التغيير وزيادة تطلعات الزبائن، وبالإضافة إلى ذلك؛ فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج المهمة سيتم التطرق لها بالتفصيل في الخاتمة العامة للدراسة.

# خاتمة عامة



تعيش منظمات الأعمال تحديات كثيرة متمثلة في ازدياد حدة المنافسة وارتفاع مستويات الإبداع، وهذا ما فرض على هذه المنظمات (وخصوصا على مديري الموارد البشرية) مهمّات جديدة لعل أهمها هي العمل على استقطاب نوعية جديدة ومتميزة من الموارد البشرية، والتي تتميز بقدر عال من الكفاءة والقدرة المتميزة وهم ما يطلق عليهم برأس المال البشري، كما أن هؤلاء الأفراد يعملون أساسا على تطوير براءات الاختراع باعتبارهم هم الذين يشكّلون نواة البحث والتطوير في منظماتهم، إضافة إلى الهياكل التنظيمية ونماذج التسيير المعتمدة وكلها عوامل من شأنها تسهيل اندماج الأفراد في منظماتهم؛ فهذه العناصر متداخلة فيما بينها تكوّن ما يعرف برأس المال الهيكلي. كذلك؛ فإن هذه المنظمات تسعى إلى الاستثمار في علاقاتها مع مختلف المتعاملين معها (من موردين وزبائن وغيرهم)، وذلك بغية تحسين سمعتها وصورتها، وهذا ما يشكل رأس المال العلائقي. إذن فهذا المزيج الفريد بين المكونات الثلاث نتج عنه ما يعرف برأس المال الفكري الذي يعتبر الأصل الأهم ضمن أصول المنظمات خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتميز بكونه يمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال؛ والذي يقوم على العنصر البشري الذي يصنع الفارق بين منظمة وأخرى. ونتيجة للتحديات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها؛ فقد كان لزاما على المنظمات أن تراعي هذه التغيرات وتسعى إلى التكيف معها بما يضمن استمراريتها. وفي هذا الصدد؛ فإن نموذج المنظمة المتعلمة أصبح المنهج الأكثر حداثة والأكثر انتشارا في المجال الإداري، وذلك لما يضمن للمنظمات من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال توفيره لفرص التعلم المستمر.

وقد انطلقت فكرة الدراسة من تعدد الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي فرضت ضرورة تكيف المنظمات مع العالم المعاصر المليء بالتغيرات المستمرة في ميدان المعرفة، وحاجة المنظمات إلى التعلم من أجل تحقيق التميز والتنافس، وبالتالي تحسين أدائها التنظيمي على المدى البعيد، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا في ظل تركيز المنظمات لاستثماراتها في مواردها البشرية والمعرفية؛ وهذا ما يعرف بالاستثمار في رأس المال الفكري الذي يعتبر العامل الذي يصنع الفارق بين المنظمات الرائدة وتلك التي تعاني من مستويات بطيئة في النمو.

وتبلورت مشكلة الدراسة في كون أن جميع المنظمات تسعى جاهدة لتحسين أدائها التنظيمي، لكن في ظل المحيط الذي تنشط فيه والتميز بكثرة التغيرات وزيادة حدة المنافسة، فلا يمكن لهذه المنظمات أن ترتقي إلى المستوى المطلوب من الأداء إلا بتركيز استثماراتها في أصولها غير الملموسة؛ وذلك في إطار نموذج المنظمات المتعلمة الذي تم تقديمه من طرف الباحثين على أنه وسيلة تمكّن المنظمات من التكيف مع التغيير الحاصل، وعليه فإن إشكالية البحث جاءت لتجيب عن التساؤل التالي: كيف يمكن للاستثمار في رأس المال الفكري أن يساهم في تحسين أداء المنظمات المتعلمة في المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر.

وقد اشتملت الدراسة على جزأين: الأول نظري؛ واحتوى على ثلاثة فصول، أما الثاني فتطبيقي وتضمن فصلين. وقد استهدفت الدراسة في جانبها النظري تسليط الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة وكيف يساهمان في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تم التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى مفهوم اقتصاد المعرفة ومؤشرات بنائه باعتباره المجال الأنسب لرأس المال الفكري، إضافة إلى تقديم الإطار النظري لهذا الأخير وكذلك مرتكزات قياسه؛

أما الفصل الثاني فتطرق إلى موضوع التعلم التنظيمي باعتباره الحجر الأساس في بناء المنظمات المتعلمة ومن تم تحديد خصائص هذه المنظمة ومتطلبات تسييرها؛

وناقش الفصل الثالث سبل بناء المنظمات المتعلمة في ظل الاستثمار في رأس الفكري، وكذلك مساهمة الأصول غير الملموسة في تحسين جوانب الأداء التنظيمي بما في ذلك تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة على المدى البعيد؛

أما الفصل الرابع، فقد تم من خلاله تقديم الإطار المنهجي للدراسة ليتضمن نماذج البحث والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة والتي تمثلت في المؤسسة المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر وهي Ooredoo Djezzy، Mobilis، وكذلك تقديم أدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

وبالنسبة للفصل الخامس والأخير؛ فقد حاولنا من خلاله الإجابة عن فرضيات الدراسة، من خلال تصميم نموذج للدراسة ووضعه قيد الاختبار والتحليل من أجل صياغة النموذج النهائي للبحث، وكذلك الإجابة عن فرضيات الدراسة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

#### ❖ النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

✓ أصبحت المعرفة عاملا مهما إن لم نقل الأهم ضمن عوامل الإنتاج، فما يميز بيئة الأعمال الحالية هو تغيير في الأولويات الحاكمة لاقتصاديات، الدول حيث أن المعرفة أصبحت تحتل مقام الريادة ضمن هذه الأولويات إذ أنها تعتبر مصدر كل قوة وخلق كل ثروة، فلم تعد المؤسسات الرابحة تتموقع حول الموائ والمناجم، وإنما أصبحت تحوم حول كبرى الجامعات والمعاهد ومراكز البحث، لما لها من أهمية في خلق المعارف الجديدة، هذه الأخيرة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية دائمة يصعب امتلاكها بالنسبة للمنافسين؛

✓ إن أهمية اقتصاد المعرفة تكمن في تميزه عن باقي الاقتصاديات بقيمته المضافة العالية التي يخلقها، وكذلك اعتماده على عمالة جد متخصصة ذات كفاءة عالية مهمتها الأساسية إنشاء؛ تشارك؛ نقل واستعمال المعارف من أجل تطوير قدرات المؤسسات الإبداعية؛

✓ يعتبر رأس المال الفكري أهم أصل بالنسبة للمنظمات وأهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة، حيث أنه يتمثل في الفرق بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية للمنظمات، وبالتالي فهو المصدر الرئيسي لتحقيق التفوق بالنسبة للمنظمات خصوصا تلك التي تواجه منافسة شديدة؛

✓ يجمع الباحثون فيما بينهم على أنه حتى وإن تعددت العناصر الداخلة في تكوين رأس المال الفكري، إلا أن هناك إجماع على أنه يتكون أساسا من ثلاث مكونات أساسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي؛

✓ تم التوصل إلى أن المنظمات المتعلمة نموذج تنظيمي حديث انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية، ويهدف أساسا إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمعرفية للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي طورت قدراتها على التغيير والتكيف المستمر لأن أفرادها يقومون بدور فعال في تحليل الوضعيات التي تواجههم، من خلال التعلم التنظيمي الذي هو عملية توسيع معارف الأفراد؛

✓ إن بناء المنظمات المتعلمة يستوجب ضرورة توفير خمس استراتيجيات أساسية؛ هذه الاستراتيجيات تمثلت في: التفكير النظامي؛ التحكم الشخصي؛ النماذج الذهنية؛ الرؤية المشتركة وفرق التعلم، كما يجب على المنظمة التي تسعى إلى تبني هذا النموذج وتهدف إلى تحقيق غاياتها أن تلتزم بمبادئها المتمثلة أساسا في تبني نماذج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والعمل على خلق بيئة وثقافة مشجعة للتعلم الجماعي، وكذلك تجسيد الممارسات الحديثة للموارد البشرية من قيادة واعتراف بقدرات الأفراد وهذه هي الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلمة التي توصلت إليها الدراسة؛

✓ يعتبر رأس المال الفكري الركيزة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي وذلك في ظل اقتصاد المعرفة، لما يتطلبه هذا الأخير من كفاءات عالية تستوجب تركيز كافة جهود المنظمة على أصولها الفكرية من أجل تحقيق أقصى عائد؛ وبالتالي فإن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخلها من خلال دعمها للاستخدام العلمي للمعارف؛ بما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة اللازمة على التكيف مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها؛

✓ توصلت الدراسة في شقها النظري إلى أن رأس المال الفكري يعتبر العامل الأكثر أهمية في ضمان توجه المنظمات نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وذلك لما يوفره من كفاءة بشرية جد مؤهلة فيما يوصف بعمال المعرفة الذين يعملون على استعمال معارفهم ومهاراتهم في سبيل تطوير مجال تخصصاتهم وخلق للقيمة للمنظمة على المدى البعيد، وذلك باعتبار أن المعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، كما أن العديد من الدراسات أثبتت مدى مساهمة الأصول الفكرية على غرار براءات الاختراع وأنظمة البحث والتطوير في تحقيق النمو الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال:

- المساهمة في تطوير أنظمة الإبداع الوطني؛
- اعتبار رأس المال البشري عامل مهم في النمو؛
- تفعيل الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام والاتصال بما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسات.

#### ❖ نتائج الدراسة الميدانية:

من أجل الإحاطة بشكل أكبر بموضوع الدراسة؛ تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، واحتوى هذا القطاع على ثلاث متعاملين Ooredoo و Djazzy و Mobilis، وبعد القيام بالدراسة الميدانية والدراسة الإحصائية حول هذه المؤسسات؛ توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

✓ يعتبر قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر من بين أهم القطاعات الفعالة في الاقتصاد الوطني الجزائري، فبالإضافة إلى مساهمته في التقليل من نسب البطالة، فهو يساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي للبلد؛ حيث بلغت نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج الداخلي الخام للبلد خلال سنة 2014 2.91%، كما أن هذا القطاع سجل نموًا بسرعة متواترة منذ انفتاح الجزائر على السوق الدولية للاتصالات، إذ بلغت مداخيل القطاع بنهاية 2014 ما قيمته 499 مليار د.ج بنسبة نمو قدرها 8.65% مقارنة بسنة 2013؛

✓ تمتاز سوق الاتصالات الجزائرية بتنوع المنافسين حيث أن هناك مزيج بين المؤسسات الوطنية متمثلة في مؤسسة Mobilis و متعاملين أجنيين هما Djazzy و Ooredoo، ورغم أن هذه المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق كافة رغبات زبائنها، إلا أن تطلعات المستهلكين وزيادة حدة المنافسة يحتم على القائمين على هذا القطاع ضرورة منح رخص استغلال لمتعاملين جدد من أجل الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للزبائن؛

✓ أظهرت نتائج التحليل القياسي لمكونات رأس المال الفكري أن المؤسسات محل الدراسة تحتوي على المكونات الثلاث وتحاول الموازنة إلى حد كبير بين هذه المكونات حتى يتسنى لها إدارة رأس مالها الفكري بالشكل المطلوب، وهذا ما يحسب لهذه المؤسسات باعتبار أنها أدركت الحقيقة المميّزة لبيئية الأعمال المعاصرة، خصوصاً وأن قطاع الاتصالات اللاسلكية في العالم يشهد تطوراً منقطع النظير؛ وهو ما يحتم على هذه المؤسسات ضرورة تركيز استثماراتها في رأس مالها الفكري من أجل الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي تواجهها؛

✓ أدت نتائج تحليل المركبات الأساسية إلى استبعاد العبارة القائلة "تعتبر الكفاءات المهنية لدى موظفي منظمتي جد مرتفعة"، وذلك لأن مجموع الإجابات المحصل عليها لم تكن كافية للتعبير عن مساهمة هذا

البعد في متغير "رأس المال البشري" بالرغم من أهمية الكفاءات في تكوين رأس المال البشري، لذلك يجب على المؤسسات محل الدراسة بدل المزيد من الاهتمام بموظفيها من خلال توفير أنظمة أجور ملائمة وكفاءتهم وكذلك تحسين أنظمة التحفيز والتقدير، وبالتالي فإنه يجب على المؤسسات محل البحث بدل المزيد من الاهتمام برأس المال البشري باعتباره العامل الأكثر مساهمة وتأثيراً في بناء المنظمة المتعلمة خصوصاً من ناحية بعدي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؛

✓ بالرغم من أن براءات الاختراع تعتبر مكوناً جدياً هاماً في تكوين رأس المال الهيكلي، إلا أن المؤسسات محل البحث لم تحصل على أي براءة اختراع مما يستوجب عليها ضرورة العمل على هذا الجانب من أجل تعزيز رأس مالها الهيكلي، كما أنه يجب على هذه المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وخصائص ثقافتها بما يساعد على خلق المزيد من القيمة المضافة؛

✓ توصلنا من خلال تحليل المركبات الأساسية لعبارات المنظمة المتعلمة إلى استخلاص أربعة أبعاد تدخل في بناء المنظمات المتعلمة وهي: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذه الأبعاد هي التي تمثل جوهر المنظمات المتعلمة وأعمدة بنائها وهي التي تركزت حولها اهتمامات معظم الباحثين في هذا المجال، وبالرغم من عدم تداول مصطلح "المنظمة المتعلمة" داخل المؤسسات محل الدراسة؛ إلا أن تواجد هذه الأبعاد الأربع مجتمعة يجسد رغبة هذه المؤسسات في تبني مفهوم المنظمة المتعلمة؛

✓ من خلال الدراسة القياسية؛ حاولنا دراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة، وكذلك أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحسين الأداء التنظيمي من جهة أخرى، بمعنى أن المنظمة المتعلمة جسدت دور المتغير الوسيط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج التحليل القياسي المتعلقة بالشق الأول من الدراسة أن لمكونات رأس المال الفكري الأثر البارز والكبير في بناء المنظمات المتعلمة بأبعادها الأربع، حيث أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل متساو تقريباً على رأس مالها البشري ورأس مالها العلائقي في إدارتها لمعارفها، في حين أنها تعتمد بشكل أقل نوعاً ما على رأس مالها الهيكلي. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي؛ فإن مؤسسات الاتصالات اللاسلكية تعتمد في ذلك بشكل بارز على رأس المال الهيكلي وبدرجة أقل رأس المال البشري والعلائقي. وبخصوص الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية؛ فقد أظهرت نتائج التحليل القياسي للمؤسسات عينة البحث أن هذه الأخيرة تعتمد بشكل بارز على رأس المال البشري كمكون أساسي لخلق هذه الثقافة وبدرجة أقل باقي المكونات. وبالنسبة لآخر بعد ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ فإن رأس المال البشري يشكل محور اهتمام هذه الممارسات وهو الأكثر تأثيراً في تطويرها؛

✓ فيما يخص الجزء الثاني من الدراسة القياسية؛ فهدف إلى دراسة مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، هذا الأخير؛ ومن خلال تحليل مركباته الأساسية توصلنا إلى أنه يتجسد في محورين أساسيين هما تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة، وأن المؤسسات عينة البحث تولى أهمية متوازنة لهذين المحورين في سبيل تحسين أدائها التنظيمي خصوصا في إطار المنظمة المتعلمة التي تعتبر أن الحصول على ميزة تنافسية دائمة لا يكون إلا من خلال الخلق المستمر للقيمة المضافة، وبالتالي ضمان تحسين الأداء التنظيمي؛

✓ بالنسبة لمدى تأثير عنصر الأداء التنظيمي بأبعاد المنظمة المتعلمة؛ فقد أظهرت نتائج التحليل القياسي للمتغير "تحسين الميزة التنافسية" أن هذا الأخير يتأثر بكافة أبعاد المنظمة المتعلمة الأربع، خصوصا بعمليات إدارة المعرفة التي تعتبر مصدر تحسين الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لباقي الأبعاد، أما بالنسبة للمتغير "خلق القيمة"؛ فقد تم التوصل إلى أن خلق القيمة داخل المؤسسات عينة البحث يتأثر بدرجة كبيرة بعمليات التعلم التنظيمي وبدرجة أقل بعمليات إدارة المعرفة، أما الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية فلا تؤثر بشكل أو بآخر على خلق القيمة، في حين أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كان سلبيا وقد خالفت النتائج المتوصل إليها التوقعات وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي اهتمت بهذه العلاقة.

وكخلاصة لهذه النتائج، فإنه يمكن القول إجمالا أن الفرضية الأساسية للبحث صحيحة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري والهيكلية والعلائقية) يساهم بشكل إيجابي وفعال في بناء المنظمات المتعلمة من خلال مساهمته في تطوير أبعادها الأربع (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية، ممارسات الموارد البشرية) وهذا ما ينعكس إيجابا على عنصر الأداء التنظيمي (تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة) باستثناء بعدي الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية اللذان كان لهما تأثير سلبي على خلق القيمة لدى المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر.

#### ❖ توصيات الدراسة:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية؛ وكذلك عن طريق دراسة وتحليل اقتراحات المستجوبين - حيث تم تخصيص فضاء حر في الاستبيان الموزع من أجل منح فرصة للمستجوبين لإبداء آرائهم حول متغيرات الدراسة- يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تسهيل اندماج المؤسسات الجزائرية - خصوصا مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر باعتبارها

كانت مجال الدراسة - في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب ضرورة تركيز استثماراتها في قدراتها البشرية والمعرفية، وبالتالي تسهيل تحولها نحو نموذج المنظمات المتعلمة باعتباره الأكثر تماشياً ومتطلبات اقتصاد المعرفة، وهذا ما يضمن لهذه المؤسسات تحسين أدائها التنظيمي على المدى البعيد، وفيما يلي أهم هذه التوصيات والاقتراحات التي خرجت بها الدراسة:

✓ ضرورة اهتمام مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر برأس مالها الفكري والعمل على المحافظة عليه وتنميته لما له من أهمية بالغة في رفع قدراتها التنافسية وخلق القيمة على المدى البعيد؛

✓ العمل على الاستثمار في رأس المال البشري لهذه المؤسسات باعتباره المكون الأساسي لرأس المال الفكري، وذلك من خلال تكثيف الدورات التكوينية، وفي هذا الصدد؛ فقد ركز أغلبية المستجوبين على أهمية توفير أقسام متخصصة للتكوين المستمر بما يضمن تجسيد التعلم التنظيمي داخل هذه المنظمات؛

✓ بما أن النتائج المتوصل إليها أظهرت أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات عينة البحث أثر سلبي على خلق القيمة، فيجب على هذه المؤسسات إعادة النظر في سياساتها المعتمدة لإدارة مواردها البشرية، خصوصاً تلك المتعلقة بالتحفيز والاعتراف بكفاءاتهم ومؤهلاتهم وتحسين أنظمة المكافأة والاعتراف بقدراتهم بما يضمن رفع مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام، وهذا ما أجمع عليه أغلب المستجوبين إذ أكدوا على ضرورة صياغة نظام للأجور مشجع ويطمأن ويجهدهم المبذولة؛

✓ يجب على مسيري هذه المؤسسات تشجيع العمل الجماعي وتحديد أهدافها عن طريق إدماج أفرادها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وكذلك يجب على مسيري هذه المؤسسات منح المزيد من الحرية للموظفين في أداء عملهم بما يساهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وهي أهم المتطلبات الأساسية لتسهيل توجه هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمة المتعلمة؛

✓ من جملة ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والابتكارية للمنظمة، وضرورة إلزام مدراء الإدارة العليا بكيفية الاستفادة من رأس المال الفكري الموجود لديها في المنظمة باعتباره مورداً إستراتيجياً تستطيع الإدارة تكييفه لصالحها ونجاحها وتنافسها المستقبلي على الأمد البعيد، وذلك عن طريق استقطاب أصحاب الفكر للعمل في المنظمة للاستفادة من الأفكار النادرة لهم وتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد.

## ❖ آفاق الدراسة:

انحصر موضوع الدراسة الحالية في دراسة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة، وبالرغم من أن هذه الإشكالية عالجت موضوعاً واسعاً ومتشعباً ضمن مجال إدارة المنظمات المعاصرة باعتبارها حاولت الإحاطة بثلاث مفاهيم أساسية هي: رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، إلا أن العلاقة بين هذه المفاهيم تحتاج إلى كثير من التدقيق والتفصيل من طرف الباحثين، ولذلك تبرز العديد من الدراسات في نفس السياق البحثي والتي من شأنها الإحاطة بشكل كبير بهذه المفاهيم وغيرها ذات الصلة بالموضوع، ومن ضمن هذه الدراسات:

- ✓ دور رأس المال الفكري في تطوير الإبداع التنظيمي؛
- ✓ أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز؛
- ✓ قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ مساهمة الأصول غير الملموسة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة؛
- ✓ التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ دور إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في بناء المنظمات المتعلمة.

هذا وإن لكل عمل إنساني نقص، فإن أصبنا فمن الله وحده؛ وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان؛ وحسبنا أننا اجتهدنا، والله نسأل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية – الاسكندرية، ص ص. 502.
- 2- أبو الجدائل حاتم صلاح، (2012)، رأس المال البشري، إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية، القاهرة-مصر، ص ص. 520.
- 3- أبو لبدة هاشم عيسى سعيد، (2008)، "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة – دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص. 155.
- 4- إدفنسون ليف، (2004)، الاستثمار في رأس المال الفكري: التكاليف والفوائد المحتملة، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ص ص. 199-219.
- 5- أمحمد فرعون وإلبي محمد، (2009)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد بتاريخ 14-15 أبريل 2009، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص ص. 289-298.

ب

- 6- البغدادي عادل هادي حسين والعبادي هاشم فوزي دباس، (2009)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، عمان-الأردن، ص ص. 421.
- 7- بن قدورة أشواق، (2013)، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص ص. 210.
- 8- بن واضح الهاشمي، (2015)، مساهمة قطاع خدمة الهاتف النقال في الناتج المحلي الإجمالي 2003/2014، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة- جامعة المسيلة، العدد 14، ص ص. 336-348.
- 9- بوقلقول الهادي، (2009)، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، ص ص. 92-118.

10- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10 - 09 مارس 2004 ، ص ص. 241-252.

ت

ث

ج

11- جودة محفوظ، (2008)، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص ص. 410.

ح

12- الحكيم ليث علي، زوين عمار عبد الأمير، جبوري الخفاجي حاكم، (2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2.

13- حمود خضير كاظم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطبع والنشر.

خ

د

14- دوخي مقدم يمينة، (2012)، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، ص ص. 315.

ذ

ر

15- الرشودي محمد بن علي إبراهيم، (2007)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ص ص. 432.

16- الروسان محمود والعجلوني محمود، (2010)، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني، ص ص. 37-57.

ز

س

- 17- السالم مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، ص ص. 234.
- 18- سلمان جمال داود، (2008)، اقتصاد المعرفة، دار اليازوي، ص ص. 240.
- 19- السلمي علي، (2002)، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، ص ص. 380.
- 20- السعد مسلم علاوي، منهل محمد حسين، العبادي هاشم فوزي، (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة – مدخل للإدارة المستدامة – دارالكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، ص ص. 416.
- 21- السويدان طارق، (2001)، المنظمة المتعلمة، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، ص ص. 78.
- 22- السويدي جمال سند، (2004)، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ص ص. 11-23.

ش

- 23- الشربيني الهلالي، (2011)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 22، ص ص. 1-61.
- 24- شريقي مسعودة ودولي سعاد، (2009)، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، المنتدى العلمي الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009.
- 25- شعبان مصطفى رجب علي، (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، ص ص. 205.
- 26- الشمري ناصر ساجد الناصر، (2013)، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ص. 128.
- 27- الشمري هاشم والليثي ناديا، (2008)، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ص. 260.
- 28- شليل عبد اللطيف، (2008)، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

## ص

- 29- صالح رضا إبراهيم، (2009)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، السعودية.
- 30- صولح سماح، (2013)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة- دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص ص. 335.

## ض

## ط

## ظ

- 31- الظاهر نعيم ابراهيم، (2009)، إدارة المعرفة، دار جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص ص. 365.

## ع

- 32- العتوم شفيق، (2005)، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ص. 568.
- 33- عجلان حسن حسين، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص ص. 210.
- 34- عليان ربي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر.
- 35- العنزي سعد علي وصالح أحمد علي، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان-الأردن، ص ص. 462.
- 36- عوض عامر، (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ص ص. 296.

## غ

## ف

## ق

## ك

## ل

م

- 37- المغربي كامل، (1993)، السلوك التنظيمي: مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، ص ص. 360.
- 38- المفرجي عادل حرحوش وصالح أحمد علي، (2003)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، ص ص. 184.

ن

- 39- النجار الحسيني نبيل، (1993)، الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- 40- نجم عبود نجم (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع-الأردن-، الطبعة الأولى، ، ص. 522.
- 41- نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع-الأردن-، الطبعة الأولى، ، ص ص. 581.

هـ

- 42- همشري عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص. 479.

و

ي

- 43- يرقى حسين، هزرشي طارق، بن مسعود عطا الله (2011)، إدارة التحول –التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف-الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر.
- 44- يوسف علاء الدين واتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (2004)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص ص. 310.

## ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

## A

- 45- Abel Marie-Hélène, (2008), Competencies management and learning organizational memory, *Journal of knowledge management*, VOL. 12 NO. 6, pp. 15-30.
- 46- Abu Khadra Marah F et Rawabdeh Ibrahim A, (2005), Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 455-474.
- 47- Akin Aksu A et O'zdemir Bahattin, Individual learning and organization culture in learning organizations Five star hotels in Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 4, 2005, pp. 422-441.
- 48- Alavi Maryam et Leidner Dorothy E, (2001), review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, March, pp. 107-136.
- 49- Alavi Seyyed Babak et McCormick John, (2004), A cross-cultural analysis of the effectiveness of the Learning Organization model in school contexts, *The International Journal of Educational Management*, Volume 18 · Number 7 · pp. 408-416.
- 50- Aliouat Boualem, (2005), Les conditions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle : une analyse empirique de la gestion des connaissances, *colloque international sur : l'économie de la connaissance*, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra, 12 et 13 Novembre, pp. 57-88.
- 51- Alegre Joaquin, Sengupta Kishore et Lapiedra Rafael, (2011), Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry, *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 454-470.
- 52- Anciaux Jean-pierre, (1995), *L'entreprise apprenante : vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans l'organisation*, 2<sup>ème</sup> tirage, Les éditions d'organisation.
- 53- Al-Nsour Marwan M. et Al-Weshah Ghazi A., (2011), Learning Organization and Intellectual Capital: An Empirical Study of Jordanian Banks, *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.8, pp. 12-23.
- 54- Amable Bruno et Askenazy Philippe, Introduction à l'économie de la connaissance, Contribution pour le rapport UNESCO *Construire des sociétés du savoir*, pp. 1-21.

- 55- Aramburu Nekane, Josune Sàenz, Olga Rivera, (2006), Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Regio, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 5, pp. 434-454.
- 56- Arenas Teresita et Lavanderos Leonardo, (2008), Intellectual capital: object or process?, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 1, pp. 77-85.
- 57- Argyris Chris et Schon Donald A, (2002), **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck université, pp.380.
- B**
- 58- Baines Anna, (1997), Exploiting organizational knowledge in the learning organization, *Work Study*, Volume 46 · Number 6 · pp. 202–206.
- 59- Batra Surinder, (2009), Strengthening human capital for knowledge economy needs: an Indian perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 5 2009, pp. 345-358.
- 60- Baudry Bernard, (2003), **Economie de la firme**, Edition la Découverte, Paris.
- 61- Bayad Mohamed et Simen Serge Francis, (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, *XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, pp. 27.
- 62- Beijerse Roelof P. uit, (1999), Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3. No. 2, pp. 94-109.
- 63- Bergeron Bryan, (2003), *Essentiels of KM*, John Wiley & sons, New Jersey, pp. 225.
- 64- Bhattacharjee, A, (2012), **Social science research: principles, methods, and practices**, University of South Florida, Tampa, Florida, USA, Second Edition, pp. 159.
- 65- Bismuth Annabel et Tojo Yoshiaki, (2008), Creating value from intellectual assets, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 2, pp. 228-245.
- 66- Bose S et Oh K.B, (2004), Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital, *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 4/5, pp. 347-356.
- 67- Bonnefous Bruno, Lecocq Pierre et Le Goavec Yves (2008), **Management**, Hachette Supérieur, pp. 255.
- 68- Bourgeon Laurent, (2001), Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel, *Revue française de gestion*, N 132, Janvier-Février, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise.

- 69- Brilman Jean, (2003), **Les meilleures pratiques de management**, 4<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation.
- 70- Byounggu Choi, (2002), **Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**, thèse de doctorat encadrée par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 24 Mai, pp. 213.
- C**
- 71- Cahill Dennis J, (1995), The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing, *Journal Of Services Marketing*, VOL. 9 NO. 4, pp. 43-51.
- 72- Cartelli Antonio, (2007), ICT and knowledge construction Towards new features for the socio-technical, Approach, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 5, 2007, pp. 436-449
- 73- Carricano Manu et Poujol Fanny, (2009), **Analyse de données avec SPSS**, Pearson Education France, Paris, pp. 202.
- 74- Cappelletti Laurent et Khouatra Djamel, (2004), Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 10, Vol 1, pp. 127-146.
- 75- Chamak Alain et Fromage Céline, (2006), **Le capital humain. Comment le développer et l'évaluer**, Editions Liaisons, pp. 202.
- 76- Chan Christopher C.A, Lim Lynn et Keasberry Siew K, (2003), Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, *The learning Organization*, Vol 10, N° 4, pp. 228-236.
- 77- Chan Kin Hang, (2009), Impact of intellectual capital on organisational performance: An empirical study of companies in the Hang Seng Index (Part 1), *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 1, pp. 4-21.
- 78- Chang Su-Chao and Lee Ming-Shing, (2007), A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job Satisfaction, *The Learning Organization*, Vol.14 No. 2, pp. 155-185.
- 79- Chen Mu-Yen et Chen AN-Pin, (2006), Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004, *Journal of Information Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 17-38.
- 80- Chen Yu-Shan, Lin Ming-Ji James et Chang Ching-Hsun, (2006), The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance – The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example, *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, pp. 1323-1339.

- 81- Cheng Meng-Yuh, Lin Jer-Yan, Hsiao Tzy-Yih et Lin Thomas W., (2008), Censoring model for evaluating intellectual capital value drivers, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, pp. 639-654.
- 82- Chivu Iulia et Popescu Dan, (2008), Human Resources Management in the Knowledge Management, *Revista Informatica Economică*, n°. 4.48, pp. 54-60.
- 83- Choong Kwee Keong, (2008), Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 4, pp. 609-638.
- 84- Cohen Sandra et Kaimenakis Nikolaos, (2007), Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 241-262 .
- 85- Conley Curtis A. et Zheng Wei, (2009), Factors Critical to Knowledge Management Success, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No. 3, June, pp. 334-348.
- 86- Conso Pierre et Hémici Farouk, (2006), *L'entreprise en 20 leçons*, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris.
- 87- Cope III .Robert F, Rachelle F. Cope et Teri L. Root, (2007), Effective Project Management: A Knowledge Management And Organizational Citizenship Behavior Approach, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 5, No. 9, September, pp. 53-62.
- 88- Cors Rebecca, (2003), What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, *Organizational Learning for Environmental Management*, pp. 37.
- 89- Côté J.R.G, (2000), Pour une organisation apprenante : Comment améliorer l'efficience organisationnelle des FC, *COLLÈGE DES FORCES CANADIENNE*, CESN 2, JUIN.
- 90- Curchod Corentin, (2003), La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 6, N° 2, p. 155 – 177.
- D**
- 91- Dang Duc et Umemoto Katsuhiko, (2009), Modeling the development toward the knowledge economy: a national capability approach, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 359-372.
- 92- Demeuse Marc, (2008), **Introduction aux theories et aux méthodes de la mesure en sciences psychologiques et en sciences de l'éducation**, Institut d'Administration scolaire (INAS), pp.323.

- 93- Derek H. C. Chen and Carl J. Dahlman, ( 2005), *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*, The World Bank, Washington DC 20433, October 19, pp. 33.
- 94- De Vasconcelos José Ângelo Braga, (2001), **An Ontology-Driven Organisational Memory for Managing Group Competencies**, Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy The University of York, Department of Computer Science.
- 95- Dewhurst Frank W and Navarro Juan G. Cegarra, (2004), External communities of practice and relational capital, *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 4/5, pp. 322-331.
- 96- Dietrich Anne et Cazal Didier, (2003), gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances, *les cahiers de recherche (CLAREE)* UPRESA-CNRS.
- 97- Dino Ruta Cataldo, (2009), HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 562–577.
- 98- Drew Stephen A.W, Smith Peter A.C, (1995), The learning organization: “change proofing” and strategy, *The Learning Organization*, Vol2, No 1, pp. 4–14.
- 99- Dubois Nancy et Wilkerson Tricia, (2008), Gestion des connaissances : un document d’information pour le développement d’une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, *Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils*, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton.
- 100- Dumay John C., (2009), Intellectual capital measurement: a critical approach, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, pp. 190-210.
- 101- Dunphy Dexter, Turner Dennis and Crawford Michael, (1997), Organizational learning as the creation of corporate competencies, *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 4, pp. 232-244.
- 102- Dupuichi-Rabasse Françoise, (2002), *Gestion des compétences et management des connaissances*, éditions Liaisons.
- 103- Dymock Darryl and McCarthy Carmel, (2006), Towards a learning organization? Employee perceptions, *The Learning Organization* Vol. 13 No. 5, pp. 525-536.

## E

- 104- Edvinsson Leif et Kivikas Mart, (2007), Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 3, pp. 376-385.
- 105- Ellul Fabienne, (2001), **L.Organisation Apprenante**, La Lettre du CEDIP - En lignes, n° 14 - janvier .
- 106- Eskildsen Jakob K, DAhlgaard Jens J et Norgaard Andrrers, (1999), The impact of creativity and learning on business excellence, *Total Quality Management*, Vol 10, N° 4-5, pp. 523-530
- 107- Epinette Georges, Bounfour Ahmed, Lambert Didier et PEPIN Jean-François, (2006), Capital immatériel - 7 jours pour comprendre, *CIGREF*, pp. 48.

## F

- 108- Farsani Javad Jafari, Bidmeshgipour Maryam, Habibi Masoumeh, Rashidi Mohammad Mehdi, (2012), Intellectual capital and organizational learning capability in Iranian active companies of petrochemical industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 62, pp. 1297-1302.
- 109- Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André M and Lawson Rob, (2008), Reconstituting knowledge management, *journal of knowledge management*, Vol. 12, No. 3, pp. 3-16.
- 110- Ferangu oudet Solveig, (2006), **Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation**, L'Harmattan, pp. 321
- 111- Filleau Marie-Georges, Marques-Ripoull, (1999), Clotilde, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Ellipses, paris.
- 112- Fillol Charlotte, (2006), **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 22 novembre, pp. 411.
- 113- Foray Dominique, (2004), **l'économie de la connaissance**, Casbah éditions, Alger, pp. 124.

## G

- 114- Garavan Thomas, (1997), The learning organization: a review and evaluation, *The Learning Organization*, Volume 4 · Number 1 · pp. 18–29.
- 115- Garvin David A, (1994), Créer une organisation intelligente, *Harvard Business Review*, **Le Knowledge Management**, Préface Jacques Chaize, Edition d'Organisation.
- 116- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education Universitaire B&E.

- 117- George Elizabeth St. (2006) Positioning Higher Education for the Knowledge Based Economy, *Higher Education*, Vol. 52, No. 4, pp. 589-610.
- 118- Ghosh Maitrayee et Ghosh Ipsheet, ICT and information strategies for a knowledge economy: the Indian experience, *Program: electronic library and information systems*, Vol. 43, No. 2, 2009, pp. 187-201.
- 119- Goury Marie-Lyne, Kimble Chris et Monin Jean Michel, (2007), Le management des connaissances tacites au sein des communautés de pratique interentreprises : le cas de la CCI de Grenoble, *Management, système d'information et connaissances tacites*, sous la direction de Nicolas Lesca, hermès science publications et Lavoisier, Paris, pp. 171-202.
- 120- Grant Robert M., (1996), Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp.109-122.
- 121- Guedda Chiraz, (2008), **La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations pour les jeunes firmes de biotechnologie**, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal, Janvier, pp. 127.

## H

- 122- Hautdidier Florence Stenuit, (2006), **Créer et animer des communautés de pratique : Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil**, Thèse de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut national des techniques de la documentation, Paris, pp. 200.
- 123- Hebel Misha, (2007), Light bulbs and change: systems thinking and organisational learning for new ventures, *The Learning Organization*, Vol. 14 No.6, pp. 499-509.
- 124- Hefer J-P, Malika M et Orsoni J, (2002), **Management: Stratégie Et Organisation** , 4édition, Librairie Vuibert .
- 125- Held Daniel et Riss Jean-Marc, (1998), Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, *Employeur*, Suisse, N 13.
- 126- Hidding Gezinus J, Catterall Shireen M, (1998), Anatomy of a Learning Organization: Turning Knowledge into Capital at Andersen Consulting, *Knowledge and Process Management* , Volume 5 Number 1, pp 3-13.
- 127- Hitt William D, (1995), The learning organization: some reflections on organizational renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 17-25.

128- Hsu Ya-Hui et Fang Wenchang, (2009), Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting & Social Change*, n° 76, pp. 664–677

129- Hounounou Albéric, (2005), *100fiches pour comprendre la gestion des entreprises*, Bréal.

## I

130- Ingham Marc et Mothe Caroline, (2000), La coopération en recherche et développement : Les déterminants de l'apprentissage organisationnel, *Revue française de gestion*, N 127, Janvier-Février, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise.

131- Isaac Robert G., Herremans Irene M. et Kline Theresa J., (2010), Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis, *Journal of Business Ethics*, N° 93, pp. 373–391.

## J

132- Jacob Réal et Pariat Lucile, (2000), *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation*, CEFRIO, Québec, pp. 67.

## K

133- Kaplan Robert S. et Norton David P., (1992), The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January- February, pp. 71-79.

134- Kipling Rudyard, (2007), Knowledge Management Framework for Government, *National Institute for Smart Government*, Hyderabad, INDIA, pp. 20.

135- Konidari Victoria et Abernot Yvan, (2006), From TQM to learning Organisation : Another way for quality management in educational institutions, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23 No.1, pp. 8-26.

136- Kujansivu Paula et Loonnqvist Antti, (2007), Investigating the value and efficiency of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 2, pp. 272-287.

137- Krauss Steven Eric, (2005), Research Paradigms and Meaning Making: A Primer, *The Qualitative Report*, pp. 758-770.

138- King William R., (2001), Strategies for Creating A Learning Organization, *Information Systems Management*, Vol.18, N1, pp. 12-20.

## L

139- Lachachi Abdelheq, (2014), **La contribution des savoirs dans la performance d'entreprise**, These de doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen, pp. 529

- 140- Lachachi Abdelheq, Kerzabi Abdelatif et Houhou Mustapha, (2013), The formalization of the knowledge management in the managerial approach in the Algerian Firms: Case of the Territorial Direction of Algeria Telecom of Tlemcen, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 6, pp. 191-204.
- 141- Land Simon, Engelen et Brettel Malte, (2012), Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties, *Industrial Marketing Management*, vol 41, pp. 21–530
- 142- Lazaric Nathalie, (2000), The role of routines, rules and habits in collective learning: Some epistemological and ontological considerations, *European Journal of Economic and Social Systems*, Vol, 14 N° 2, pp.157-171.
- 143- Leblanc Adeline, Abel Marie-Hélène et Lenne Dominique, (2007), Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAe, *Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain*, Lausanne
- 144- Lee Gloria, Bennett David, Oakes Ian, (2000), Technological and organisational change in small- to medium-sized manufacturing companies : A learning organisation perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 549-572.
- 145- Lee-Kelley Liz, Blackman Deborah A. et Hurst Jeffrey Peter, (2007), An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge Workers, *The Learning Organization* ,Vol. 14, No. 3, pp. 204-221.
- 146- Lien Bella Ya-Hui, Hung Richard Yu-Yuan, Yang Baiyin and Li Mingfei, (2006), Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context?, *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 2, pp. 189-203.
- 147- Lievre Pascal et Rix Géraldine, (2005), **Organisation apprenante : le cas "exemplaire" des expéditions polaires ?**, Colloque de Cerisy «Intelligence de la complexité » 23 au 30 juin 2005.
- 148- Ling Ya-Hui, (2013), The influence of intellectual capital on organizational Performance-Knowledge management as moderator, *Asia Pac J Manage*, Vol. 30, pp.937–964.
- 149- Livian Yves-Frédéric, (2005), **Organisation : Théories et pratiques**, Edition DUNOD, Paris , 3<sup>ème</sup> Edition.
- 150- Longo Mariolina et Mura Matteo, (2011), The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention, *Information & Management*, n° 48, 278-287.
- 151- Lu Wen-Min, Kweh Qian Long et Huang Chia-Liang, (2014), Intellectual capital and national innovation systems performance, *Knowledge-Based Systems* , Vol. 71, pp. 201–210.

## M

- 152- MAILIS Nassouh, (2009), Management de la qualité et organisation apprenante : l'apport de Deming, *ESSACHESS Revue interdisciplinaire de sciences humaines et sociales*, N° 3, pp 11- 23.
- 153- Martin-Castilla Juan Ignacio et Rodriguez-Ruiz O 'scar, (2008), EFQM model: knowledge governance and competitive advantage, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 1, pp. 133-156.
- 154- Martí'n-de-Castro Gregorio, Delgado-Verde , Miriam Lo'pez-Sa'ez Pedro et Navas-Lo'pez Jose' E., (2011), Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature, *Journal of Business Ethics*, N° 98, pp.649–662.
- 155- Martin-de-Castro Gregorio et Lo'pez-Sa'ez Pedro, (2008), Intellectual capital in high-tech firms : The case of Spain, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 1, pp. 25-36.
- 156- McCampbell Atefeh Sadri, Linda Moorhead Clare et Scott Howard Gitters, (1999), Knowledge management: the new challenge for the 21<sup>st</sup> century, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3. No. 3, pp. 172-179.
- 157- Moeller Klaus, (2009), Intangible and financial performance: causes and effects, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 2, pp. 224-245.
- 158- Morris Shad S, Snell Scott A, Wright Patrick M, (2005), A Resource-Based View Of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School, pp. 05-16, disponible sur le site : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284>.
- 159- Mouritsen Jan et Thorbjørnsen Stefan, (2004), Intellectual capital and new public management Reintroducing enterprise, *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 4/5, pp. 380-392.

## N

- 160- Nada K. Kakabadse, Kakabadse Andrew and, Kouzmin Alexander, (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *journal of knowledge management*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-91.
- 161- Nazari Jamal A. et Herremans Irene M., Extended VAIC model: measuring intellectual capital components, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, 2007, pp. 595-609.
- 162- Nonaka Ikujiro, Konno Noboru, (1998), The concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California management review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.

163- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, No.1, pp 2–10.

164- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, (2000), SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Rang planning*, Vol. 33, pp. 5-34.

## O

## P

165- Paillard Sandrine, **Les indicateurs de l'économie de la connaissance**, Note d'introduction aux travaux du séminaire d'experts réuni dans le cadre de l'axe « La France dans l'économie de la connaissance » du programme de travail du SDTI, pp. 1-65.

166- Pedrini Matteo, (2007), Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 2, pp. 346-366.

167- Plane Jean-Michel, (2003), *Management des organisations*, Dunod, Paris.

168- Nickerson Jack A., (1998), Intellectual Capital Management Strategy: The Foundation of Successful New Business Generation, *Journal of knowledge Management*, Volume 1, Number 4, pp. 320-331.

169- Pastoors Katja, (2007), Consultants: love-hate relationships with communities of practice, *The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 21-33.

170- Prax. J-Y, (2003), **le Manuel du knowledge management: une approche de 2<sup>ème</sup> génération**, Dunod, Paris, pp. 477.

171- Pesqueux Yvon et Durance Philippe, (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, *Cahiers du LIPSOR, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*, Série Recherche n°6 Septembre.

172- Porth Stephen J, McCall John and Bausch Thomas A, (1999), Spiritual themes of the "learning organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 211-220.

## Q

173- Quiers-Valette Suzane, (1999), Apprentissage collectif et incitation: Une approche par l'apprentissage gestuel, *Revue Economique*, N5, Septembre, Presses de Sciences PO.

174- Quinn James Brian, (1994), **L'entreprise Intelligente**, Dunod, Paris, pp. 512

## R

- 175- Ramezan Majid (2011), Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?, *International Journal of Information Management* , N°31, 88-95
- 176- Ramirez Yuri W. et Steudel Harry J., (2008), Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, pp. 564-584.
- 177- Retna Kala S and Tee Ng Pak, (2006), The challenges of adopting the learning organisation philosophy in a Singapore school, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 140-152.
- 178- Richard C. Hicks, Dattero Ronald and Galup. Stuart D, (2006), The five-tier knowledge management hierarchy, *journal of knowledge management*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-31.
- 179- Roberts Joanne, (2009), Position paper: The global knowledge economy in Question, *Critical perspectives on international business*, Vol. 5 No. 4, pp. 285-303.
- 180- Rossion Françoise, (2008), **Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation**, Lavoisier, Paris, pp. 278.
- 181- Roussel Patrice, Durrieu François, Campoy Eric et El Akremi Assaâd, (2002), **Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion**, Economica, Paris, pp. 276.
- 182- Rusli Abdullah, Mohd Hasan Selamat, Shamsul Sahibudin, Rose Alinda Alias, (2005), Framework For Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution, *Journal of Knowledge Management Practice*, March.
- S
- 183- Sanchez-Canizares Sandra M., Ayuso Munoz Miguel Angel et Lopez-Guzman Tomas, (2007), Organizational culture and intellectual capital: a new model, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 3, pp. 409-430
- 184- Schneider Annika and Samkin Grant, (2008), Intellectual capital reporting by the New Zealand local government sector, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 3, pp. 456-486.
- 185- Senge Peter M (2004), **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, pp. 412.

- 186- Senge Peter et Gautier Alain, **La Cinquieme Discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent**, Editions FIRST, Séminaire Yvon Pesqueux, Université Paris Dauphine, pp. 1-25.
- 187- Shieh Chich-Jen, (2011), Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 5, pp. 791-807.
- 188- Small Adrian, Sice Petia and Venus Tony, (2008), A framework for promoting learning in IS design and implementation, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 2, pp. 149-178.
- 189- Stam Christiaan D., (2007), Making sense of knowledge productivity: beta testing the KP- enhancer, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 4, pp. 628-640.
- 190- Steiner Lars, (1998), Organizational dilemmas as barriers to learning, *The Learning Organization*, Volume 5 · Number · pp. 193–201.
- 191- Sumita Takayuki, (2008), Intellectual assets based management for innovation : Lessons from experiences in Japan, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.9 No. 2, pp. 206-227.
- 192- Sullivan Patrick H., (1999), Profiting from intellectual capital, *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Number 2, pp. 132-142.
- 193- Sydler Renato, Haefliger Stefan et Prukša Robert, (2014), Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability?, *European Management Journal*, N° 32, pp. 244– 259.
- T**
- 194- Tan Hong Pew, Plowman David et Hancock Phil, (2007), Intellectual capital and financial returns of companies, *Journal of Intellectual Capital* , Vol. 8 No. 1, pp. 76-95.
- 195- Tan Hong Pew, Plowman David et Hancock Phil, (2008), The evolving research on intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 4, pp. 585-608.
- 196- Tarondeau Jean-Claude, (1998), **Le Management des savoirs**, PUF, Paris, « Que sais-je ? », troisième éditions, pp. 127.
- 197- Teare Richard and Dealtry Richard, (1998), Building and sustaining a learning organization, *The Learning Organization*, Volume 5 · Number 1 · pp. 47–60.
- 198- Thomas Keith et Allen Stephen, (2006), The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 2, 2006, pp. 123-139.

199- Toxopeus Hanny, (2007), Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, *Coopération internationale et changement stratégique*, Février.

**S**

200- Schumpeter Joseph, (1911), **Théorie de l'évolution économique** : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, disponible sur le site: [http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter\\_joseph/theorie\\_evolution/theorie\\_evolution\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution_1.pdf). consulté le 25/03/2014 à 17:00

**U**

**V**

201- Van Wassenhove Wim, (2004), **Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience**, These de Doctorat en Génie-Bio Industriel, Ecole Nationale Du Genie Rural, Des Eaux Et Des Forets, pp. 262.

202- Veltri Stefania et Bronzetti Giovanni, (2014), A Critical Analysis of the Intellectual Capital Measuring, Managing, and Reporting Practices in the Non-profit Sector: Lessons Learnt from a Case Study, *Journal of Business Ethics*, Published on line 16 July 2014.

203- Vera Dusya et Crossan Mary, (2000), **Organizational learning, knowledge management, And intellectual capital: an integrative Conceptual model** , disponible sur le site :

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf>.

consulté le 13/12/2014 à 12:10.

204- Veybel Laurent et Prieur Patrick, (2003), *Le knowledge Management dans tous ses états*, Edition d'Organisation.

205- Viginier Pascal, Paillard Sandrine, Lallement Rémi, Harfi Mohamed, Mouhoud El Mouhoud, Simonin Bernard, (2002), *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*, *La documentation française*, Paris, pp. 286.

206- Voronov Maxim and Yorks Lyle, (2005), Taking power seriously in strategic organizational learning, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 1, pp. 9-25.

**W**

207- West Penny, (1994), The Concept of the Learning Organization, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 1.

208- Wong May M.L, (1996), Organizational learning through graduate training programmes: a comparison between Japan and Hong Kong in a Japanese organization, *Journal of European Industrial Training*, 20/5 pp.13–19.

209- Wrigley Rebecca, (2008), Apprendre à apprendre ensemble, *capacity : L'Apprentissage Organisationnel*, N33.

210- World bank a, The Four Pillars of The Knowledge Economy, <http://go.worldbank.org/5WOSIRFA70>.

X

Y

211- Yang Chien-Chang et Yeh-Yun Lin Carol, (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? *Perspective of a healthcare industry in Taiwan, The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 9, pp. 1965–1984

212- Yeh-Yun Lin Carol et Leif Edvinsson, National intellectual capital: comparison of the Nordic countries, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 No. 4, 2008, pp. 525-545.

213- Yeo Roland K, (2007), Change interventions to organizational learning: bravo to leaders as unifying agents, *The Learning Organization*, Volume.14, No.6, pp. 524-552.

Z

214- Zouaghi, I, (2013), **Maturité supply chain des entreprises: conception d'un modèle d'évaluation et mise en oeuvre.** Université de Grenoble, pp. 384

ثالثا: مواقع الأنترنت:

215- [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), 13 :50 ، 2015/01/08 تم الاطلاع على الموقع بتاريخ

216- <http://www.arpt.dz/ar/arpt/bref>، موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات،

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/10/17 ، 12:00

217- <http://mobilis.dz/ar/apropos.php>: موقع مؤسسة موبيليس

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/10/20 18:00

218- [http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at_histoire_realisations)

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2015/10/20 ، 19:20

219- <http://www.djezzy.com>, Djezzy موقع مؤسسة

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2015 /10/20 ، 22:00

220- <http://www.vimpelcom.com/Profile/Understanding VimpelCom/Brands/Djezzy>

موقع مؤسسة VimpelCom / تم الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2015/10/21 10:30

221- [http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=cadre\\_juridique](http://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=cadre_juridique)

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2015/10/19 ، 18:00

222- <http://www.ooredoo.dz>: Ooredoo مؤسسة موقع

تم الاطلاع على الموقع بتاريخ: 2015/10/22 12:00

#### رابعاً: التقارير

223- Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, (2014), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp.9.

224- Ooredoo Annual Report, (2014), pp. 146

225- Rapport annuel de l'Autorité de régulation, (2002), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp. 97.

226- Rapport annuel de l'Autorité de régulation, (2003), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp. 107.

227- Rapport annuel de l'Autorité de régulation, (2004), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp. 154.

228- Rapport annuel de l'Autorité de régulation, (2013), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp. 79

229- Rapport annuel de l'Autorité de régulation, (2014), L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, pp. 96.

# فہرِس المحتویات



فهرس المحتويات

I.....	شكر وتقدير:
II.....	الإهداء:
III.....	مختصر المحتويات:
VI.....	فهرس الجداول:
XI.....	فهرس الأشكال:
XIIV.....	قائمة المختصرات:
XIIIV.....	قائمة الملاحق:
أ-ض.....	مقدمة عامة:
16.....	الفصل الأول: اقتصاد المعرفة: مدخل للاستثمار في رأس المال الفكري:
17.....	تمهيد:
18.....	المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار النظري لاقتصاد المعرفة:
18.....	المطلب الأول: نشأة اقتصاد المعرفة:
18.....	الفرع الأول: أنواع الاقتصاديات الحاكمة للعالم:
19.....	الفرع الثاني: التحول نحو اقتصاد المعرفة:
20.....	الفرع الثالث: دوافع التوجه نحو اقتصاد المعرفة:
21.....	الفرع الرابع: نشأة اقتصاد المعرفة:
23.....	المطلب الثاني: عموميات حول المعرفة:
23.....	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وهرميتها:
23.....	1. مفهوم المعرفة:
24.....	2. هرمية المعرفة:
24.....	الفرع الثاني: التفرقة بين المعلومة والمعرفة:
26.....	الفرع الثالث: أنواع المعرفة:
27.....	الفرع الرابع: خصائص المعرفة:
27.....	المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة: مفاهيم أساسية:
27.....	الفرع الأول: تعريف اقتصاد المعرفة:
29.....	الفرع الثاني: النظريات والمقاربات المرتبطة باقتصاد المعرفة:
29.....	1- نظريات اقتصاد المعرفة:
31.....	2. المقاربات المرتبطة باقتصاد المعرفة:
33.....	الفرع الثالث: خصائص وأسس اقتصاد المعرفة:

34	1- خصائص اقتصاد المعرفة:.....
35	2- أسس اقتصاد المعرفة:.....
36	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:.....
36	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري ومفهومه:.....
36	الفرع الأول: تصنيفات رؤوس الأموال: .....
38	الفرع الثاني: التحول : نظرية رأس المال البشري:.....
38	1- مضمون النظرية:.....
39	2- أهم إسهامات الباحثين في تطوير نظرية رأس المال البشري:.....
39	الفرع الثالث: رأس المال الفكري: النشأة والمفهوم:.....
40	1- نشأة مفهوم رأس المال الفكري:.....
41	2- دواعي الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري:.....
42	3- مفهوم رأس المال الفكري:.....
46	المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأدوار رأس المال الفكري:.....
46	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:.....
48	الفرع الثاني: مهام وأدوار رأس المال الفكري:.....
49	الفرع الثالث: خصائص رأس المال الفكري:.....
50	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري:.....
52	الفرع الأول: رأس المال البشري:.....
52	الفرع الثاني: رأس المال التنظيمي:.....
53	الفرع الثالث: رأس المال العلائقي:.....
54	المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية لقياس رأس المال الفكري:.....
54	المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته:.....
54	الفرع الأول: تعريف القياس:.....
54	الفرع الثاني: أهمية القياس:.....
55	المطلب الثاني: دوافع قياس رأس المال الفكري ومستوياته:.....
55	الفرع الأول: دوافع قياس رأس المال الفكري:.....
56	الفرع الثاني: مستويات قياس رأس المال الفكري:.....
59	المطلب الثالث طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري:.....
59	الفرع الأول: طرق قياس رأس المال الفكري:.....
61	1- طريقة القياس المباشر لرأس المال الفكري:.....

61	2- طريقة رسملة السوق:.....
61	3- مقارنة القيمة الاقتصادية المضافة:.....
62	4- العائد على الأصول:.....
62	5- طريقة القيمة المضافة لمعامل رأس المال الفكري (المقاربة النمساوية):.....
65	الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري:.....
66	1- نموذج مستكشف (ملاّح) Skandia (Skandia Navigator):.....
67	2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):.....
68	3- نموذج مراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Asset Monitor):.....
70	خلاصة:.....
71	الفصل الثاني: المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي:.....
72	تمهيد:.....
73	المبحث الأول: نشأة المنظمات المتعلمة:.....
73	المطلب الأول: النظريات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:.....
73	الفرع الأول: النظرية التطورية للمؤسسات:.....
74	الفرع الثاني: نظرية الموارد:.....
74	1- مضمون نظرية الموارد:.....
75	2- تعريف الموارد:.....
75	3- تصنيفات الموارد:.....
76	4- خصائص الموارد:.....
76	الفرع الثالث: نظرية المنظمة المؤهلة:.....
76	1- تعريف المنظمة المؤهلة:.....
77	2- مضمون النظرية:.....
78	3- خصائص المنظمة المؤهلة:.....
78	4- آليات تسيير المنظمة المؤهلة:.....
79	الفرع الرابع: نظرية الأنظمة:.....
79	1- تعريف الأنظمة ونظام التسيير:.....
79	2- مضمون النظرية:.....
79	3- التحليل النظامي للمؤسسة:.....
80	المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:.....
80	الفرع الأول: قصور النظريات الكلاسيكية والتوجه نحو المنظمات المعاصرة:.....

83	الفرع الثاني: التوجه نحو المنظمات المتعلمة:
84	المطلب الثالث: نشأة المنظمات المتعلمة:
84	الفرع الأول: التطور التاريخي للمصطلح:
85	الفرع الثاني: رواد المنظمة المتعلمة:
87	المبحث الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي:
87	المطلب الأول: مستويات التعلم:
87	الفرع الأول: التعلم الفردي:
87	1- مفاهيم التعلم الفردي:
89	2- التمييز بين التدريب، التعليم والتعلم:
90	3- خصائص التعلم:
91	4- دورة التعلم:
91	الفرع الثاني: التعلم الجماعي:
93	المطلب الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي:
93	الفرع الأول: ماهية التعلم التنظيمي:
94	الفرع الثاني: العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي:
96	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي:
97	المطلب الثالث: أنماط، محددات ومعوقات التعلم التنظيمي:
97	الفرع الأول: أنماط التعلم التنظيمي:
97	1- التعلم أحادي، ثنائي وثلاثي الحلقة:
103	2- التعلم التكييفي والتعلم التوليدي:
104	3- أنماط أخرى للتعلم التنظيمي:
106	الفرع الثاني: محددات وشروط التعلم التنظيمي:
106	1- محددات التعلم التنظيمي:
106	2- شروط التعلم التنظيمي:
107	الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي:
109	المبحث الثالث: مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها:
109	المطلب الأول: المنظمة المتعلمة وتمييزها عن التعلم التنظيمي:
109	الفرع الأول: تعاريف المنظمة المتعلمة:
111	الفرع الثاني: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:
111	المطلب الثاني: المبادئ بناء المنظمات المتعلمة:

112	الفرع الأول: الفرع الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم:
112	1- مفهوم الثقافة:
114	2- خلق بيئة التعلم:
114	الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية التشاركية والبنية التنظيمية الأفقية:
114	1- التسيير الأفقي والمنظمات العرضية:
115	2- أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة:
116	الفرع الثالث: إدارة التغيير:
116	1- مفهوم التغيير:
116	2- الحاجة إلى التغيير في ظل بيئة الأعمال المعاصرة:
116	3- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كمدخل للتغيير التكنولوجي والتنظيمي في المنظمة:
118	4- العوامل المساعدة على نجاح إدارة التغيير في إطار التعلم التنظيمي:
118	الفرع الرابع: تحسين أنظمة القيادة وفعاليتها:
118	1- مفهوم القيادة:
118	2- أهمية القيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة:
119	3- الأدوار الرئيسية للقائد في إطار المنظمات المتعلمة:
120	الفرع الخامس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:
121	الفرع السادس: أنظمة المكافآت وتقدير الأفراد:
121	الفرع السابع: أنظمة تقييم الأداء الفعالة (بطاقة الأداء المتوازن):
123	المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتعلمة:
124	الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Watkins و Marsick:
125	الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل J.Porth:
126	الفرع الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Pedler وفريقه:
126	الفرع الرابع: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Marquardt:
127	الفرع الخامس: خصائص المنظمة المتعلمة وفقا ل Druker:
128	خلاصة:
129	الفصل الثالث: دور للاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات المتعلمة:
130	تمهيد:
131	المبحث الأول: استراتيجيات بناء وتطوير المنظمات المتعلمة في ظل الاستثمار في رأس المال الفكري:
131	المطلب الأول: بناء المنظمات المتعلمة:
131	الفرع الأول: إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي:

131	1- مفهوم التفكير النظامي: .....
132	2- منهجية التفكير النظامي: .....
132	3- أهمية إستراتيجية التفكير النظامي في بناء المنظمات المتعلمة: .....
133	الفرع الثاني: إستراتيجية اكتساب التمکن (التحكم) الشخصي: .....
133	1- مفهوم التحكم الشخصي: .....
133	2- منهجية اكتساب وتطوير إستراتيجية التحكم الشخصي: .....
135	3- التحكم الشخصي كأساس لبناء المنظمات المتعلمة: .....
136	الفرع الثالث: إستراتيجية بناء النماذج الذهنية: .....
136	1- مفهوم النماذج الذهنية: .....
136	2- منهجية بناء النماذج الذهنية: .....
137	3- أهمية النماذج الذهنية في بناء المنظمات المتعلمة: .....
138	الفرع الرابع: إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة: .....
138	1- مفهوم الرؤية المشتركة: .....
138	2- منهجية بناء وتطوير الرؤية المشتركة داخل المنظمة: .....
139	3- أهمية الرؤية المشتركة في بناء المنظمات المتعلمة: .....
140	الفرع الخامس: إستراتيجية دعم فرق التعلم: .....
140	1- مفهوم فرق التعلم: .....
141	2- منهجية تطوير إستراتيجية تشجيع فرق التعلم: .....
142	3- أهمية فرق التعلم في بناء المنظمات المتعلمة: .....
143	الفرع السادس: الممارسات العملية للاستراتيجيات الخمس لبناء المنظمات المتعلمة: .....
145	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحسين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: .....
145	الفرع الأول: عموميات حول إدارة المعرفة: .....
145	1- مفهوم إدارة المعرفة: .....
146	2- عمليات إدارة المعرفة: .....
153	الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين عمليات إدارة المعرفة: .....
154	1- تأثير مكونات رأس المال البشري على عمليات إدارة المعرفة: .....
155	2- تأثير مكونات رأس المال الهيكلي على عمليات إدارة المعرفة: .....
155	3- تأثير مكونات رأس المال العلائقي على عمليات إدارة المعرفة: .....
156	الفرع الثالث: تأثير مكونات رأس المال الفكري على قدرات التعلم التنظيمي: .....
156	1- تأثير مكونات رأس المال البشري على قدرات التعلم التنظيمي: .....

156	2- تأثير مكونات رأس المال الهيكلي على قدرات التعلم التنظيمي:.....
156	3- تأثير مكونات رأس المال العلائقي على قدرات التعلم التنظيمي:.....
157	المطلب الثالث: عمال المعرفة:.....
157	الفرع الأول: تعريف عمال المعرفة:.....
157	الفرع الثاني: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة وأهميتها في تكوين عمال المعرفة:.....
158	الفرع الثالث: إنتاجية المعرفة:.....
160	المبحث الثاني: تطوير الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أجل بناء المنظمة المتعلمة
160	المطلب الأول: إشكالية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.....
160	الفرع الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:.....
161	الفرع الثاني أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:.....
161	المطلب الثاني: طرق تنمية وصناعة رأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة وأساليب المحافظة عليه:.....
161	الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره:.....
164	الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة:.....
	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية والأصول المعرفية في خلق وتطوير رأس المال الفكري في ظل
165	اقتصاد المعرفة:.....
162	الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:.....
166	الفرع الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل تكوين وتطوير رأس المال الفكري:.....
166	1- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري:.....
167	2- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الهيكلي:.....
167	3- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال العلائقي:.....
167	الفرع الثالث: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في ظل المنظمة المتعلمة:.....
169	المبحث الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي:.....
169	المطلب الأول: رأس المال الفكري وخلق القيمة:.....
169	الفرع الأول: عموميات حول القيمة:.....
170	الفرع الثاني: خلق القيمة في إطار رأس المال الفكري:.....
173	الفرع الثالث: التسيير الفعال كعنصر أساسي لضمان العائد على الأصول الفكرية:.....
173	الفرع الرابع: دور الأصول الفكرية في تحقيق النمو الاقتصادي:.....
174	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية:.....
174	الفرع الأول: عموميات حول الميزة التنافسية:.....
174	1- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:.....

175	2- عناصر الميزة التنافسية: .....
175	3- أبعاد تحقيق الميزة التنافسية: .....
176	الفرع الثاني: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية:.....
176	الفرع الثالث: استراتيجيات بناء تنافسية المنظمة في إطار رأس المال الفكري:.....
178	الفرع الرابع: إدارة رأس المال الفكري: بناء نموذج التميز في إطار المنظمات المتعلمة:.....
180	المطلب الثالث: رأس المال الفكري وتطوير المنتجات الجديدة في ظل المنظمة المتعلمة:.....
180	الفرع الأول: المعايير الأساسية لنجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة في إطار التعلم التنظيمي:.....
180	الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في عملية تطوير المنتجات الجديدة:.....
181	1- تأثير رأس المال البشري على تطوير المنتجات الجديدة:.....
181	2- تأثير رأس المال الهيكلي على تطوير المنتجات الجديدة:.....
182	3- تأثير رأس المال العلائقي على تطوير المنتجات الجديدة:.....
183	..... خلاصة:
184	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة:.....
185	..... تمهيد:
186	المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة:.....
186	المطلب الأول: عموميات حول الاستمولوجيا ونماذج البحث:.....
186	الفرع الأول: مفهوم الاستمولوجيا:.....
186	الفرع الثاني: تعريف نموذج البحث:.....
187	المطلب الثاني: أنواع نماذج البحث:.....
187	الفرع الأول: النموذج الإيجابي:.....
188	الفرع الثاني: النموذج فوق الإيجابي:.....
188	الفرع الثالث: النظرية النقدية:.....
189	الفرع الرابع: النموذج البنائي:.....
190	المطلب الثالث: تحديد المقاربة الاستمولوجية المتبعة في الدراسة الحالية:.....
191	المبحث الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:.....
191	المطلب الأول: لمحة عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:.....
191	الفرع الأول: التعريف بسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:.....
191	الفرع الثاني: مهام سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:.....
193	الفرع الثالث: تنظيم سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:.....

194	الفرع الرابع: إمكانيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:
194	1- الموارد المالية:
194	2- الموارد البشرية ل ARPT:
195	المطلب الثاني: واقع سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:
195	الفرع الأول: لمحة حول سوق الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:
197	الفرع الثاني: تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:
201	الفرع الثالث: أرقام حول قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الجزائري:
201	1- تطور رقم الأعمال:
202	2- مساهمة القطاع في الناتج الداخلي الخام:
203	3- تطور حجم المبادلات الهاتفية :
204	المطلب الثالث: نبذة عن متعاملي قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:
204	الفرع الأول: متعامل الهاتف المحمول اتصالات الجزائر-موبيليس:
204	1- التعريف بمؤسسة موبيليس:
205	2- رؤية، رسالة وقيم المؤسسة:
205	3- أهداف المؤسسة:
205	4- إنجازات وخدمات المؤسسة:
206	الفرع الثاني: متعامل الهاتف المحمول: Djezzy : Optimum Telecom Algérie : OTA:
206	1- التعريف بمؤسسة Djezzy:
207	2- رؤية، مهام وقيم المؤسسة:
208	3- سياسات المؤسسة من أجل تطوير أداؤها:
209	الفرع الثالث: متعامل الهاتف المحمول Ooredoo:
209	1- التعريف بمؤسسة Ooredoo:
210	2- رؤية، مهام وقيم المؤسسة:
211	3- بعض الأرقام حول مساهمة Ooredoo الجزائر بالنسبة لمجمع Ooredoo خلال سنة 2014:
212	المبحث الثالث: تقنيات البحث المعتمدة ووصف خصائص العينة (التحليل الإحصائي):
212	المطلب الأول: تقنيات البحث ومجتمع الدراسة (أدوات جمع البيانات):
212	الفرع الأول: أداة الدراسة:
212	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:
212	1- مجتمع الدراسة:

213	..... 2- عينة الدراسة:
213	..... الفرع الثالث: حدود البحث:
214	..... المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة:
214	..... الفرع الأول: الدراسات السابقة:
214	..... 1- الدراسات باللغة العربية:
218	..... 2- الدراسات باللغات الأجنبية:
223	..... الفرع الثاني: تصميم الاستبيان والتأكد من صدقه الخارجي:
223	..... 1- هيكل الاستبيان:
224	..... 2- التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان:
224	..... الفرع الثالث: طريقة توزيع الاستبيان وجمع البيانات:
227	..... المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للنتائج:
227	..... الفرع الأول: ثبات أداة القياس (Alfa Cronbach):
228	..... الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:
232	..... الفرع الثالث: التحليل الإحصائي أحادي المتغير "Analyse statistique univariée":
234	..... خلاصة:
235	..... الفصل الخامس: التحليل الكمي للدراسة:
236	..... تمهيد:
237	..... المبحث الأول: تقديم نموذج الدراسة وتحليل المركبات الأساسية:
237	..... المطلب الأول: فرضيات ونموذج الدراسة:
237	..... الفرع الأول: فرضيات الدراسة:
237	..... الفرع الثاني: نموذج الدراسة:
238	..... الفرع الثالث: وصف متغيرات الدراسة:
239	..... المطلب الثاني: تحليل المركبات الأساسية (ACP) لمتغيرات الدراسة:
239	..... الفرع الأول: لمحة حول تحليل المركبات الأساسية:
241	..... الفرع الثاني: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال البشري":
244	..... الفرع الثالث: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال الهيكلي":
247	..... الفرع الرابع: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "رأس المال العلائقي":
250	..... الفرع الخامس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "أبعاد المنظمة المتعلمة":
254	..... الفرع السادس: تحليل المركبات الأساسية للمتغير الكامن "الأداء التنظيمي":

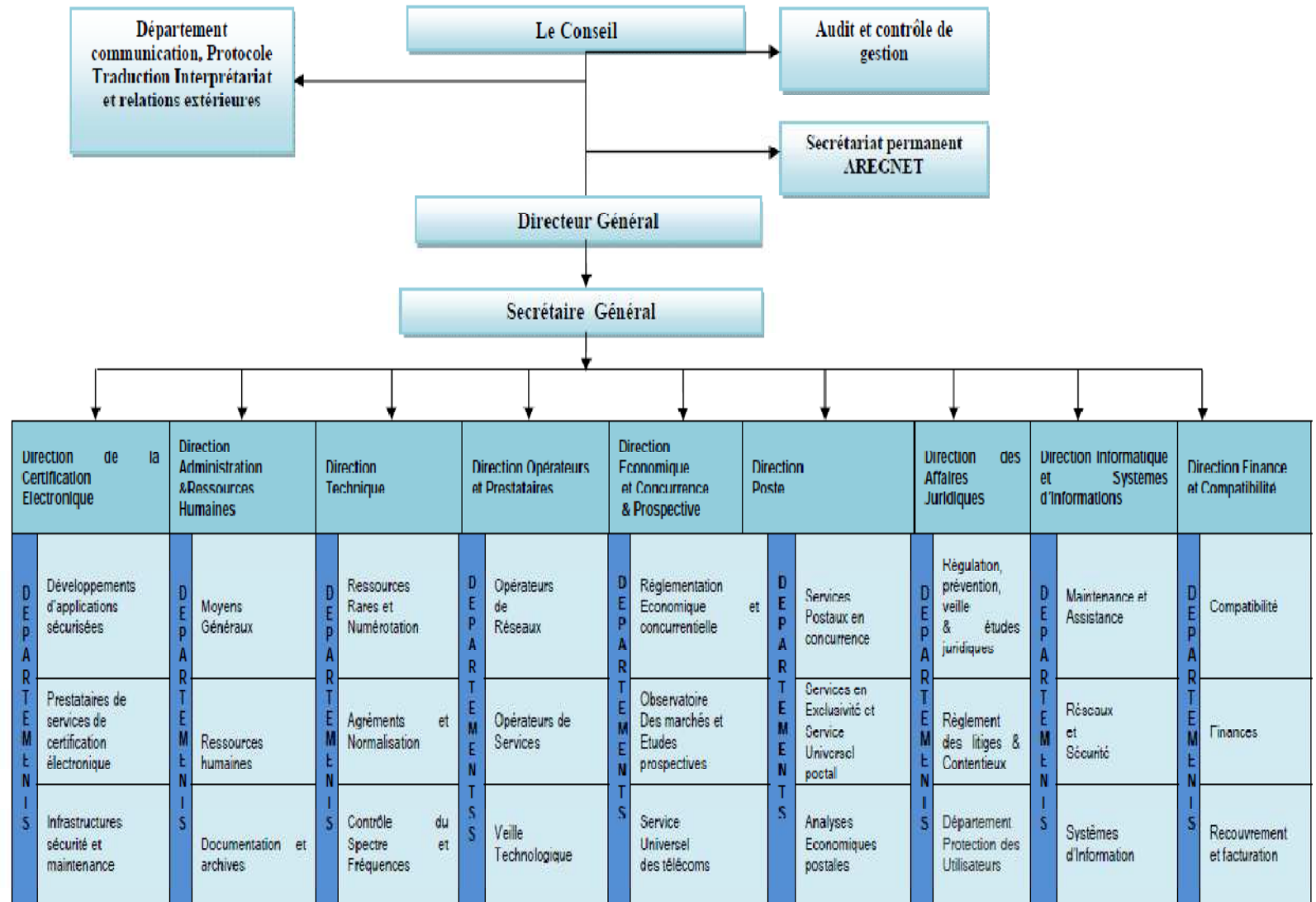
257	المطلب الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة بعد تحليل المركبات الأساسية:.....
263	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:.....
263	المطلب الأول: لمحة حول مراحل اختبار الفرضيات وفقا لطريقة المعادلات الهيكلية وتحليل صدق متغيرات النموذج:.....
266	الفرع الأول: تحليل أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة (l'unidimensionnalité):.....
268	الفرع الثاني: تحليل الصدق الداخلي (صلاحية التقارب la validé convergente) للمتغيرات الكامنة:.....
269	الفرع الثالث: تحليل الصدق الخارجي (صلاحية التمايز la validé discriminante) للمتغيرات الكامنة:.....
272	المطلب الثاني: اختبار صحة النموذج الهيكلي: اختبار الفرضيات وفقا لمقاربة PLS-PM:.....
273	الفرع الأول: دراسة مكونات رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:.....
280	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الجزء الأول: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة:.....
281	1- اختبار الفرضية الأولى "H1":.....
283	2- اختبار الفرضية الثانية "H2":.....
285	3- اختبار الفرضية الثالثة "H3":.....
288	4- اختبار الفرضية الرابعة "H4":.....
290	5- نتائج اختبار فرضيات الجزء الأول: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة:.....
291	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الجزء الثاني: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي:.....
294	1- اختبار الفرضية الخامسة "H5":.....
297	2- اختبار الفرضية السادسة "H6":.....
299	3- نتائج اختبار فرضيات الجزء الثاني: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر الأداء التنظيمي:.....
302	المطلب الثالث: قياس جودة التعديل لنموذج الدراسة:.....
304	المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:.....
304	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية:.....
304	الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور رأس المال الفكري:.....
307	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور أبعاد المنظمة المتعلمة:.....
307	الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتحليل المركبات الأساسية الخاصة بمحور الأداء التنظيمي:.....
308	المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الأول من الدراسة: تأثير مكونات رأس المال الفكري على أبعاد المنظمة المتعلمة:.....
309	الفرع الأول: تحليل نتائج الفرضية الأولى:.....
311	الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية:.....

313	..... الفرع الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثالثة:
315	..... الفرع الرابع: تحليل نتائج الفرضية الرابعة:
	المطلب الثالث: تحليل نتائج الجزء الثاني من الدراسة: تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على عناصر
317	..... الأداء التنظيمي:
317	..... الفرع الأول: تحليل نتائج الفرضية الخامسة:
319	..... الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية السادسة:
325	..... خلاصة:
326	..... خاتمة عامة:
334	..... قائمة المراجع:
356	..... فهرس المحتويات:
368	..... الملاحق:



الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط والمواسلات السلطوية

واللاسلكية



## الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	كرزابي عبد اللطيف
جامعة Lille1 فرنسا	أستاذ التعليم العالي	جفلاط عبد القادر
جامعة الزيتونة/الأردن	أستاذ التعليم العالي	نجم عبود نجم
جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	يحي برويقات عبد الكريم
جامعة سعيدة	أستاذ محاضر "أ"	بوزيان عثمان
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	قاسمي كمال
جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "ب"	العشعاشي عبد الحق
جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة "ب"	صولح سماح

## الملحق رقم 03: الاستبيان باللغة العربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد...

في إطار الدراسة المكلمة لرسالة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، والموسومة بعنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر"، واستكمالا للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة الاستثمار الفكري في تحسين أساليب التعلم التنظيمي وتطوير نماذج إدارة المعرفة وهو ما يسمح بتوجه المنظمات الجزائرية نحو نموذج المنظمات المتعلمة باعتباره النموذج الأكثر حداثة في تسيير المنظمات، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

وفيما يلي هيكل الاستمارة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية حول المستجوب؛

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان، ويحتوي على المحاور التالية:

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

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

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

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

الباحث: حوحو مصطفى

طالب دكتوراه "إدارة الموارد البشرية" جامعة تلمسان

البريد الإلكتروني: [mustaphahouhou@yahoo.fr](mailto:mustaphahouhou@yahoo.fr)

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 20	30-21	40-31	50-41	60-51	أكثر من 60
-----------	-------	-------	-------	-------	------------

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ومتوسط	ثانوي	جامعي (تدرج: ليسانس/ماجستير)	جامعي (ما بعد التدرج: ماجستير/دكتوراه)
----------------	-------	------------------------------	--

4- الأقدمية داخل المؤسسة:

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

5- التصنيف الوظيفي:

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

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

المحور الأول: رأس المال الفكري: مجموع الكفاءات، المعارف، الاستراتيجيات، الملكية الفكرية وشبكات العلاقات التي تنشئها المنظمات والتي تسمح لها بخلق مزايا تنافسية وتساعد على تحقيق أهدافها و يتكون من: رأس المال بشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي					
رأس المال البشري: نخبة من العاملين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية تمكنهم من إنتاج معارف جديدة					
استقطاب الخبرات والمحافظة عليها					
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					06 تعمل منظمتي على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والشهادات الأكاديمية والمهنية
					07 تبذل منظمتي قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية



رأس المال العلائقي: قدرة المنظمة على تكوين أصول غير ملموسة خارجية ويتضمن العلاقات التي تنشئها المنظمة مع عملائها

التحالفات الاستراتيجية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					25 لدى منظمتي العديد من الموردين المتميزين
					26 تقوم منظمتي بتشارك الحلول مع العملاء والموردين في حالة وجود مشاكل مشتركة
					27 لدى منظمتي قنوات اتصال متنوعة مع مختلف ذوي المصالح (جميع الجهات المستفيدة من الاتصالات)

العلاقات مع الموردين والزبائن والهيئات الحكومية

					28 معظم الموردون والزبائن راضون عن الخدمات التي تقدمها منظمتي
					29 تعمل منظمتي على إنشاء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وكذلك مع مختلف الهيئات الحكومية وتسعى إلى المحافظة عليها
					30 لدى منظمتي بيانات كاملة نسبيا حول العملاء (الموردون والزبائن) وتعمل على تحديثها باستمرار

حلول مشاكل الزبائن

					31 تقوم منظمتي بإجراء استطلاعات للسوق من أجل التعرف على آراء واحتياجات الزبائن
					32 وحداتنا المنتشرة جغرافيا تساهم بشكل كبير في علاج مشاكل الزبائن وفي أقل وقت
					33 تخصص منظمتي جزءا من مواردها المالية للإنفاق على خدمات ما بعد البيع

إضافات أو اقتراحات حول رأس المال الفكري لمؤسستكم: .....

**المحور الثاني: المنظمة المتعلمة:** هي تلك المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف المستمر مع التغيرات المحيطة بها ويكون ذلك أساسا من خلال اعتبار كافة الوضعيات والمشاكل التي تواجهها على أنها فرص للتعلم المستمر، وهذا ما يجعل من التعلم مكونا أساسيا في ثقافتها وقيمها التنظيمية

**عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعارف)**

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
(في) منظمتي					
					34 هناك برامج لتحديث المعارف والمهارات الذهنية لموظفيها
					35 يقوم الأفراد باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بالاعتماد على أنفسهم أو من مصادر خارجية
					36 تعتمد على فرق العمل كوسيلة لخلق وتشارك المعارف الجديدة
					37 هناك نظام خاص بتخزين المعلومات والمعارف من أجل استعمالها لاحقا
					38 تعتمد على المعارف الموجودة والمكتسبة حديثا من أجل تطوير عمليات أدائها الداخلي
					39 تقوم بتعديل استثمارات تقييم أداء موظفيها لتناسب مع المعارف الجديدة التي اكتسبها الموظفون
<p><b>التعلم التنظيمي:</b> نشاط مستمر تستهدف من خلاله المنظمة تطوير كفاءات أفرادها وزيادة قدرتها على التكيف ومواجهة تغيرات البيئة المحيطة بها عن طريق تشجيع أفرادها على تشارك معارفهم وخبراتهم بشكل جماعي في إطار تنظيمي قائم على الرؤية المشتركة.</p>					
(في) منظمتي					
					40 يعمل المدراء على دعم أنظمة التعلم داخل المنظمة
					41 تشجع الأفراد على تجسيد تجاربهم وأفكارهم من أجل تحسين إجراءات العمل
					42 يناقش الأفراد وبصراحة الأخطاء من أجل التعلم منها
					43 تدعم التعلم من حالات الفشل وتعتبرها فرصا لتطوير الكفاءات الموجودة
					44 تدعم أعضائها من أجل بناء رؤية مشتركة
					45 لها القدرة على الاستفادة بفعالية من المعارف الموجودة أو المكتسبة حديثا

الثقافة التشاركية وبيئة التعلم

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					(في) منظمتي
					46 أشعر أن هناك تعاون وتفاهم بين أعضاء فريق العمل الذي أنشط فيه
					47 تسود علاقات الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة مما يساهم في تشارك المعارف
					48 توفر مناخ تنظيمي مشجع على تشارك المعارف ومحفز للعمل
					49 يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي
					50 نظام الاتصال المعتمد داخل منظمتي يسمح بالحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي

ممارسات إدارة الموارد البشرية (القيادة، المكافأة والتقدير)

					51 يعمل مديري على دعم وتشجيع الجوانب الإبداعية لدى مرؤوسيه
					52 يبحث مديري ويشجع الأفراد على تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة
					53 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي في العمل
					54 أنظمة التحفيز والمكافأة التي تعتمدها منظمتي عادلة ومشجعة
					55 أتلقى الدعم من طرف المشرف في حالة أداء عملي بصورة جيدة

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: الأداء التنظيمي: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

خلق القيمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

(في) منظمي

					56	رقم الأعمال الذي تحققه منظمي في تطور مستمر
					57	تعمل على خلق قيمة سوقية مضافة لها عن طريق تكوين التحالفات مع المؤسسات الأخرى
					58	استفادت من تكنولوجيات الإعلام والاتصال في خلق منتجات وخدمات جديدة وتحسين مستوى الجودة لديها
					59	تعتبر المردودية الناتجة عن تطوير منتج أو خدمة جديدة مرتفعة مقارنة بالمنتجات والخدمات الموجودة

تحسين الميزة التنافسية

					60	يتميز السوق الذي تنشط فيه منظمي بالتطور المستمر
					61	تتميز منتجاتنا وخدماتنا بدرجة عالية من الجودة مقارنة بمنافسينا
					62	المنتجات والخدمات المطورة داخل منظمي تساهم بشكل كبير في زيادة حصتها السوقية
					63	المنتجات والخدمات الجديدة تولد درجة عالية من القبول لدى عملائنا

إضافات أو اقتراحات حول مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال الفكري في توجه مؤسساتكم نحو نموذج المنظمات المتعلمة، وما هي العراقيل التي تحول دون ذلك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 04: الاستبيان باللغة الفرنسية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen, Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

Madame, Monsieur...

Dans le cadre de réalisation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, option: Management des Ressources Humaines, intitulée: «*L'investissement dans le capital intellectuel comme un outil de développement des organisations apprenantes : Cas de secteur de télécommunication en Algérie*», et afin de compléter la partie pratique de l'étude, pour connaître la contribution de l'investissement dans le capital intellectuel dans l'amélioration des processus de l'apprentissage organisationnel et le développement des modèles de gestion des connaissances, ce qui permet aux organisations algériennes d'aller vers le modèle d'organisation apprenante qui est considéré le modèle le plus moderne dans la gestion des organisations. Pour cela, je souhaite avoir quelques moments de votre précieux temps pour renseigner ce questionnaire. Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une façon précise et objective.

Ce questionnaire est structuré come suit :

Partie 1 : Informations générales sur l'interrogé ;

Partie2 : Les axes du questionnaire

Axe n°1 : Le capital intellectuel : contient le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel ;

Axe n°2 : L'organisation apprenante : contient : Les processus du management des connaissances, l'apprentissage organisationnel, La culture et structure organisationnelle et les le pratiques du management des ressources humaines ;

Axe n°3 : La performance organisationnelle : contient : La création de la valeur et l'amélioration de l'avantage compétitif.

Toutes les informations collectées à partir de ce questionnaire seront destinées à des fins purement scientifiques.

Je vous remercie d'avance de votre précieuse collaboration.

**Le chercheur : HOUHOU Mustapha**

Doctorant en Management des Ressources Humaine, Université de Tlemcen

E-mail : [mustaphahouhou@yahoo.fr](mailto:mustaphahouhou@yahoo.fr)

## Partie 01 : Informations générales

1- Sexe : Masculin  Féminin

2- Votre âge :

Moins de 20	21-30	31-40	41-50	51-60	Plus de 60
-------------	-------	-------	-------	-------	------------

3- Niveau d'instruction :

Primaire et Moyenne	Secondaire	Universitaire (Graduation : Licence/Master)	Universitaire (Post graduation : Magister/Doctorat)
---------------------	------------	---	---

4- L'ancienneté dans l'entreprise (années):

Moins de 5 ans	6-10	11-15	16-20	21-25	Plus de 25ans
----------------	------	-------	-------	-------	---------------

5- Votre structure de rattachement :

Fonctionnaire Technique	Administrateur	Chef département/ Chef département adjoint	Directeur/ Sous directeur
-------------------------	----------------	---	------------------------------

**Partie 02 : Pour les questions suivantes, nous vous prions de bien vouloir évaluer la conformité des différents facteurs et dimensions sur la réalité de votre situation**

**Axe n° 01 : Capital intellectuel :** L'ensemble des compétences, connaissances, stratégies, la propriété intellectuelle et les réseaux de relations créés par l'organisation qui permettent de créer un avantage concurrentiel et d'atteindre leurs objectifs

**Le capital humain :** C'est l'ensemble des membres d'organisation qui ont des capacités organisationnelles qui permettent de créer de nouvelles connaissances.

### Recruter et maintenir les compétences

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
(Dans) notre organisation						
01	Cherche à recruter les compétences académiques et professionnelles					
02	Déploie tous ses efforts pour maintenir ses compétences clés					
03	Offre des programmes de coaching bien conçus pour tous les employés					
04	Suit les impacts du coaching sur les processus de travail					

<b>Compétences et qualifications</b>						
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
(Dans) notre organisation						
05	Les employés ont de très bonnes compétences					
06	Le succès de notre organisation repose sur la qualité de ses employés					
07	Les qualifications du personnel au sein de notre organisation sont compatibles avec les postes occupés					
<b>L'innovation et la création de nouvelles idées</b>						
(Dans) notre organisation						
08	Encourage ses employés à dépouiller leurs idées créatives et de ne pas avoir peur de l'échec					
09	Soutient largement les processus de création et de développement des nouvelles idées					
10	Les employés proposent de nouvelles idées et discutent entre eux constamment lors des réunions					
<b>Le capital structurel:</b> tout ce qui reste dans l'organisation lorsque les individus quittent leurs postes de travail, c'est les moyens qui facilitent l'acquisition et développement des connaissances.						
<b>Recherche et développement</b>						
(Dans) notre organisation						
11	Consacre un budget suffisant pour le soutien de ses systèmes de R & D					
12	est pleinement prêt à investir dans le développement de ses structures					
13	suit et adopte les dernières techniques dans le domaine de technologie de l'information et de communication dans le monde entier					
<b>Systèmes d'information et technologies de l'information et de communication</b>						
(Dans) notre organisation						
14	A un système d'information facilement accessible					
15	Orienté ses investissements vers les technologies de l'information et de communication					
16	S'appuie fortement sur les technologies de l'information et de communication afin d'améliorer les processus de création et de partage de nouvelles connaissances.					

Les brevets et les droits de propriétés intellectuelles						
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout a fait d'accord
(Dans) notre organisation						
17	Soutient les nouvelles idées qui peuvent être considérées comme brevets.					
18	Visé à protéger son image de marque et de la consolider dans l'esprit de ses clients					
19	Met en place des stratégies et des procédures claires pour la protection des ses droits de propriété intellectuelle					
<b>Le capital relationnel:</b> la capacité d'une organisation a créé des actifs immatériels externes en incluant les relations établies avec les parties prenantes						
Les alliances stratégiques						
(Dans) notre organisation						
20	A de nombreux fournisseurs distingués					
21	Partage les solutions avec ses clients et fournisseurs dans le cas ou il y a des problèmes communs					
22	A une variété de canaux de communication avec les différentes parties prenantes (tous les bénéficiaires de la communication)					
Relations avec fournisseurs et clients						
23	La plupart des fournisseurs et clients sont satisfaits des services fournis par notre organisation					
24	Notre organisation vise à créer des relations à long terme avec ses clients et fournisseurs et cherche à les maintenir					
25	Notre organisation a des données presque détaillées sur ses clients et fournisseurs et cherche à les mettre à jour constamment					
Résoudre les problèmes des clients						
26	Notre organisation effectue des études de marché afin de connaître les opinions et les besoins des clients					
27	Nos unités déployées géographiquement contribuent d'une manière significative au résoudre des problèmes des clients en moins de temps					
28	Notre organisation alloue une partie de ses ressources financières pour les services après-vente					
Ajout, suggestion sur le capital intellectuel de votre entreprise : .....						
.....						
.....						

<b>Axe n° 2 : L'organisation apprenante : C'est une organisation qui a développé ses capacités d'adaptation avec les changements permanant de l'environnantes, et principalement grâce à considérer toutes les situations et les problèmes rencontrés comme des opportunités d'apprentissage continu, ce qui rend l'apprentissage un composant essentiel de sa culture et ses valeurs organisationnelles</b>						
<b>Les processus du management des connaissances : Création, stockage, partage, utilisation et évaluation des connaissances</b>						
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
(Dans) notre organisation						
29	A des programmes d'actualisation des connaissances et des capacités mentales de ses individus.					
30	Les employés acquièrent des connaissances dont ils ont besoin pour effectuer leurs taches soit par eux même ou par des sources externes.					
31	S'appuie sur les équipes comme un moyen de création et de partage de nouvelles connaissances.					
32	Il y a un système de stockage des informations et des connaissances pour une utilisation ultérieure					
33	S'appuie sur les connaissances existantes et nouvellement acquises pour l'amélioration de la performance de ses processus internes					
34	Modifie les formulaires d'évaluation du personnel pour qu'ils s'adaptent avec les nouvelles connaissances acquises par les employés					
<b>L'apprentissage organisationnel:</b> Un processus continu dont l'organisation vise le développement des compétences de ses membres et d'accroître leur capacité de s'adapter et faire face aux changements de l'environnement en les encourageants à partager leurs connaissances et leurs expériences collectives sur la base d'une vision commune						
(Dans) notre organisation						
35	Les managers soutiennent les systèmes d'apprentissage.					
36	Encourage les individus à intégrer leurs expériences et leurs idées afin d'améliorer les processus de travail.					
37	Les individus discutent franchement sur les erreurs dans le but de s'améliorer.					
38	Soutient l'apprentissage a travers les échecs et les considère comme des opportunités de développement des compétences					
39	Soutient ses membres à construire une vision commune					
40	A la capacité d'exploiter efficacement les connaissances existantes ou nouvellement acquises.					

Culture organisationnelle et structure organisationnelle							
		d'accord	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
(Dans) notre organisation							
41	Je sens qu'il ya une coopération et une compréhension entre les membres du groupe de travail à qui j'appartiens.						
42	Il existe des relations de confiance réciproque entre les membres de l'organisation qui contribue au partage des connaissances.						
43	Offre un climat qui favorise le travail et le partage des connaissances.						
44	A une structure organisationnelle qui encourage le travail par équipe.						
45	Le système de communication adopté permet l'obtention des informations en temps réel.						
<b>Les pratiques du management des ressources humaines (Le leadership, les systèmes de récompenses et de reconnaissances)</b>							
(Dans) notre organisation							
46	Notre directeur soutient et encourage les aspects créatifs de ses subordonnés.						
47	Notre directeur encourage les individus à partager leurs connaissances avec les membres d'organisation.						
48	Notre salaire est compatible avec nos compétences et expériences.						
49	Les systèmes de motivation et de récompense adoptés par l'organisation sont justes et encourageantes.						
50	Je reçois le soutien de notre directeur si j'ai bien exécuté mon travail.						
<b>Ajouts, suggestions sur l'orientation de votre entreprise vers le modèle des organisations apprenantes :</b> ..... ..... ..... ..... ..... .....							

**Axe n° 03 : La performance organisationnelle : La capacité d'une organisation a réalisé ses objectifs**

**La création de valeur**

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout a fait d'accord
(Dans) notre organisation						
51	Le chiffre d'affaires réalisé est en évolution permanent.					
52	Cherche à créer une valeur ajoutée grâce à l'élaboration d'alliances avec d'autres organisations.					
53	Bénéficie des technologies de l'information et de la communication dans la création et l'amélioration de la qualité des nouveaux produits et services.					
54	la rentabilité de développement d'un produit ou service est très élevé par rapport à la rentabilité des produits et services existants.					

**L'amélioration de l'avantage concurrentiel**

(Dans) notre organisation						
55	Le marché dont lequel notre organisation opère est en évolution permanent.					
56	Nos produits et services sont caractérisés par un degré élevé de qualité par rapport à nos concurrents.					
57	Les produits et services développés dans notre organisation contribuent d'une manière significative à l'accroître de sa part de marché.					
58	Les nouveaux produits et services génèrent un degré élevé d'acceptation chez nos clients.					

**Ajouts ou des suggestions concernant la contribution de l'investissement dans le capital intellectuel dans l'orientation de votre organisation vers le modèle des organisations apprenantes, et quels sont les obstacles qui empêchent cette orientation:**.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....

*Merci de votre collaboration*

شكر محمد وآله  
للله

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمات المتعلمة بأبعاده الأربعة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية) في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، ولتحقيق هذا الهدف؛ حاولنا اقتراح نموذج للمؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر (والذي يضم ثلاث متعاملين: Mobilis، Ooredoo و Djezzy) قائم على الاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تطوير أدائها التنظيمي وذلك في إطار نموذج المنظمة المتعلمة.

ومن أجل ذلك؛ تم الاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة PLS-PM كأسلوب للإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن مكونات رأس المال الفكري لها الأثر الإيجابي والبارز في بناء المنظمات المتعلمة، كما أن أبعاد هذه الأخيرة تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي باستثناء بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي أظهرت نتائج التحليل الكمي أن لهذا البعد أثر سلبي في تحسين الأداء التنظيمي؛ خصوصا من جانب خلق القيمة في المؤسسات عينة البحث، وعليه فقد أوصت الدراسة بأن تعمل هذه المؤسسات على تحسين هذه الممارسات من خلال الرفع من مستوى استثماراتها في رأس مالها البشري باعتباره المكون الأساسي ضمن مكونات رأس المال الفكري وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائها التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، الأداء التنظيمي، اقتصاد المعرفة، قطاع الاتصالات اللاسلكية

## Résumé

Cette étude consiste à clarifier le rôle de médiation joué par le modèle des organisations apprenantes avec ses quatre dimensions (management des connaissances, apprentissage organisationnel, Culture participative et structure organisationnelle, ainsi que les pratiques de la gestion des ressources humaines) dans l'amélioration de la performance organisationnelle à travers l'investissement dans le capital intellectuel. Pour atteindre cet objectif, nous avons essayé de proposer un modèle pour les entreprises qui composent le secteur de télécommunications en Algérie (qui contient trois opérateurs: Mobilis, Djezzy et Ooredoo) en se basant sur l'investissement dans le capital intellectuel dans le but d'améliorer leur performance organisationnelle dans le cadre de l'organisation apprenante.

Pour atteindre cet objectif ; nous avons utilisé la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS-PM comme un moyen de résolution de problématique de l'étude, l'analyse des résultats montrent que les composantes du capital intellectuel ont un effet positif et significatif sur la construction des organisations apprenantes, et que les dimensions de ce modèle de celles-ci ont contribué efficacement à l'amélioration de la performance organisationnelle, sauf la dimension des pratiques de gestion des ressources humaines, ou les résultats de l'analyse quantitative a montré que cette dimension a un impact négatif dans l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment dans la création de la valeur dans ces entreprises. Donc, l'étude a recommandé que ces entreprises doivent viser l'amélioration de ces pratiques en se focalisant sur l'amélioration de leur niveau d'investissement dans le capital humain en tant que composant primordial dans les composantes du capital intellectuel et cela se reflète positivement sur la performance organisationnelle.

**Mots-Clés :** Capital intellectuel, Organisation apprenante, Performance organisationnelle, Economie des connaissances, Secteur de télécommunications.

## Summary

This study aims to clarify the mediation role played by the model of learning organizations with its four dimensions (knowledge management, organizational learning, participatory culture and organizational structure, and human resource management practices) in improving the organizational performance through the investment in the intellectual capital. In order to achieve this goal, we have suggested a model for the companies of the telecommunications sector in Algeria (which includes three operators: Mobilis, Djezzy and Ooredoo) which is based on investment in intellectual capital in order to improve their organizational performance in the context of the learning organization.

To reach this goal ; we have used the method of structural equations according to the PLS-PM approach as a way to solve the issues of this study, this analysis of results shows that the intellectual capital components have a positive and significant effect on the construction of learning organizations, and the dimensions of this model of organizations have a positive effect in improving organizational performance, except the dimension of human resources management practices, where the results of the quantitative analysis showed that this dimension has a negative effect on improving organizational performance, especially in the creation of value in these companies. Therefore, the study recommended that these companies must improving these practices by focusing on improving their level of investment in human capital as a primary component in the components of intellectual capital and this is reflected positively on organizational performance.

**Keywords:** Intellectual Capital, Learning organization, Organizational Performance, Knowledge Economy, Telecommunications Sector.