



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تقييم أثر التعلم التنظيمي على الرأس المال البشري
دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر
- بسكرة -

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

جيرات سناء

منزر ياسين

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2017 /.....
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إيماننا منا أن لكل واحد منا غاية

ولكل بداية نهاية هانحن في نهاية المرحلة الجامعية

التي نختمها بإنجاز هذه المذكرة التي تمت بفضل الله وعونه والتي أهدىها إلى التي تخجل كلماتي حين أذكرها، إلى من خافت على مستقبلتي في صغري، إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي، إلى من كانت وراء خطوات نجاحي، إلى أغلى ما ينطق به اللسان أُمِّي الغالية حفصها الله.

إلى من سقاني الفضيلة ورواني من بحر الأخلاق الكريمة، إلى راسم طريقي ومسدد خطاي، إلى من علمني تقدير العلم والعمل، إلى من أهداني عرجون الأمل والذي بعزمه وصرامته صنع لي خط المستقبل فسقاني بعرق تعب أكبر قدوة وأعز مرشد له مني أغلى تحية وفائق الاحترام أبي رحمه الله.

إلى نفحات العبير وزهرات حياتي إخوتي وأخواتي.

إلى كل أهلي وأقاربي، وإلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد.

إلى كل زملائي وزميلاتي، وأخص بالذكر رفقاء دربي.

إلى كل من لم أذكرهم في مذكرتي ولن تنساهم ذاكرتي.

إليكم جميعاً ثمرة جهدي

شكرو عرفان

قال الله تعالى : " فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

الآية 152-البقرة-

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقه في إنجاز هذا البحث، فيا ربّي لك الحمد حتى ترضى، فالحمد لله الذي مكّني من إتمام هذا البحث، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه، فالحمد لله في الأول والحمد لله في الآخر.

ويسعدني في مستهل هذا العمل أن أتقدم بعظيم الشرف والإمتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذة المشرفة **جيرات سناء** لما قدمته لي من تشجيع ودعم معنوي وإرشادات وتوجيهات التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

إلى كل أصدقائي التي عرفتهم و أحببتهم حبا في الله لا تشوبها مصلحة و لا منفعة دنيوية إلى:

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2017 ماستر تسيير الموارد البشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	إهداء
III	شكر و عرفان
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	الملخص باللغة العربية
XIII	الملخص باللغة الأجنبية
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.
3	المطلب الأول: مفهوم و خصائص التعلم التنظيمي.
3	الفرع الأول : مفهوم التعلم التنظيمي.
6	الفرع الثاني : خصائص التعلم التنظيمي.
7	المطلب الثاني : أهمية و شروط التعلم التنظيمي.
7	الفرع الأول : أهمية التعلم التنظيمي.
9	الفرع الثاني : شروط التعلم التنظيمي.
10	المطلب الثالث: أنواع و مستويات التعلم التنظيمي.
10	الفرع الأول : أنواع التعلم التنظيمي.
14	الفرع الثاني : مستويات التعلم التنظيمي.
15	المبحث الثاني: ماهية عملية التعلم التنظيمي .
15	المطلب الأول: متطلبات و مراحل التعلم التنظيمي .
15	الفرع الأول : متطلبات التعلم التنظيمي .
16	الفرع الثاني : مراحل التعلم التنظيمي .

20	المطلب الثاني: أدوات و نظريات التعلم التنظيمي.
20	الفرع الأول : أدوات التعلم التنظيمي.
21	الفرع الثاني : نظريات التعلم التنظيمي.
22	المطلب الثالث: قياس و معيقات تطبيق التعلم التنظيمي.
22	الفرع الأول : قياس تطبيق التعلم التنظيمي.
23	الفرع الثاني : معيقات تطبيق التعلم التنظيمي.
24	المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة .
25	المطلب الأول: مفهوم و خصائص المنظمة المتعلمة.
25	الفرع الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة.
26	الفرع الثاني : خصائص المنظمة المتعلمة.
28	المطلب الثاني: دوافع المنظمة المتعلمة و علاقتها بالتعلم التنظيمي.
28	الفرع الأول : دوافع المنظمة المتعلمة
29	الفرع الثاني: العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.
30	المطلب الثالث: نماذج و استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.
30	الفرع الأول : نماذج بناء المنظمة المتعلمة.
36	الفرع الثاني : استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: الرأس المال البشري و أثر التعلم التنظيمي عليه.
41	تمهيد.
42	المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري.
42	المطلب الأول: مفهوم وتطور الرأس المال الفكري .
42	الفرع الأول : مفهوم الرأس المال الفكري
45	الفرع الثاني : تطور الرأس المال الفكري
50	المطلب الثاني: مفهوم و خصائص الرأس المال البشري.
50	الفرع الأول : مفهوم الرأس المال البشري.
51	الفرع الثاني : خصائص الرأس المال البشري.
53	المطلب الثالث: مكونات و أهمية الرأس المال البشري.
53	الفرع الأول : مكونات الرأس المال البشري.

55	الفرع الثاني : أهمية الرأس المال البشري.
58	المبحث الثاني : استثمار وإدارة الرأس المال البشري.
58	المطلب الأول: مفهوم ونظرية استثمار في الرأس المال البشري.
58	الفرع الأول : مفهوم استثمار في الرأس المال البشري.
58	الفرع الثاني : ونظرية استثمار في الرأس المال البشري.
60	المطلب الثاني: متطلبات و آليات الرأس المال البشري.
60	الفرع الأول : متطلبات الرأس المال البشري.
61	الفرع الثاني : آليات الرأس المال البشري.
65	المطلب الثالث: إدارة وقياس الرأس المال البشري.
65	الفرع الأول : إدارة الرأس المال البشري.
67	الفرع الثاني : قياس الرأس المال البشري.
70	المبحث الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي و الرأس المال البشري.
70	المطلب الأول: التعلم الفردي و الرأس المال البشري.
72	المطلب الثاني: التعلم الجماعي و الرأس المال البشري.
73	المطلب الثالث: التعلم علي مستوي المنظمة و الرأس المال البشري.
76	خلاصة الفصل الثاني
77	الفصل الثالث :الإطار المنهجي و اختبار نموذج الدراسة.
78	تمهيد
79	المبحث الأول : ماهية المؤسسة محل الدراسة.
79	المطلب الأول :نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.
79	الفرع الأول : نشأة جامعة محمد خيضر.
81	الفرع الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.
81	المطلب الثاني :نبذة تاريخية حول كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
81	الفرع الأول : التعريف بالكلية.
82	الفرع الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
82	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

84	الفرع الثاني: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
88	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
89	المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة.
89	الفرع الأول: منهج الدراسة.
90	الفرع الثاني: نموذج الدراسة.
92	المطلب الثاني: عينة و خصائص الدراسة.
92	الفرع الأول: عينة الدراسة.
92	الفرع الثاني: خصائص الدراسة.
95	المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.
95	الفرع الأول: أدوات الدراسة.
98	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية.
99	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج.
100	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.
100	الفرع الأول: متغير التعلم التنظيمي.
102	الفرع الثاني: متغير رأس المال البشري.
104	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
104	الفرع الأول: الاختبارات القبلية.
108	الفرع الثاني: اختبار الأثر و الفروق الشخصية.
120	المطلب الثالث: تفسير النتائج.
120	الفرع الأول: تفسير نتائج البيانات الشخصية.
121	الفرع الثاني: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.
124	خلاصة الفصل الثالث
126	الخاتمة العامة
129	قائمة المراجع
137	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	شروط التعلم التنظيمي.	10
02	بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة .	27
03	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	79
04	التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	81
05	طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.	82
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	86
07	درجات مقياس ليكارت الحماسي.	90
08	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الحماسي للحكم على إجابات الأفراد.	91
09	تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري التعلم التنظيمي و رأس المال البشري.	92
10	المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التعلم التنظيمي.	94
11	المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس المال البشري.	96

قائمة الجداول

99	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	12
100	اختيار معامل تضخم التباين و التباين المسموح.	13
101	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness.	14
101	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	15
102	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي.	16
104	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.	17
107	نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير الجنس.	18
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر.	19
108	المتوسطات الحسابية لتحديد الفروق حسب متغير العمر.	20
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	21
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة.	22

قائمة الجداول

109	المتوسطات الحسابية لتحديد مصادر الفروقات حسب متغير الرتبة.	23
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	24
111	اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري حسب متغير الجنس.	25
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر.	26
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	27
113	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير الرتبة.	28
113	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	29
116	نتائج تحليل الانحدار.	30

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	التعلم الأحادي الحلقة.	12
02	التعلم الثنائي الحلقة.	13
03	التعلم الثلاثي الحلقة.	14
04	نموذج عملية التعلم التنظيمي.	18
05	نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة.	32
06	نموذج Britton وظائف التعلم التنظيمي كي تتعلم المنظمة .	34
07	نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري .	60
08	مدرج تكراري يمثل الجنس.	87
09	مدرج تكراري يمثل العمر.	88
10	مدرج تكراري يمثل المؤهل العلمي.	88
11	مدرج تكراري يمثل الرتبة.	89
12	مدرج تكراري يمثل سنوات الخبرة.	89
13	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية.	105
14	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية.	106
15	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.	137

الملخص :

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن أفضل فهم للعلاقة بين التعلم التنظيمي و الرأسمال البشري، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق ، يتكون من متغيرين اساسين و المتمثلين في التعلم التنظيمي كمتغير مستقل ، و الرأسمال البشري كمتغير تابع. بالإضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الفردية كمتغير معدل.

وبغية تحقيق ذلك، تم إعداد استمارة وزعت على عينة من الأساتذة، حيث اعتمدنا على عينة عشوائية بسيطة البالغ حجمها 96 استاذ من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 188 أستاذ، في حين تم استرجاع 62 منها فقط. كانت قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss.v20.

و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن الكلية محل الدراسة تطبق التعلم التنظيمي بشكل مقبول من خلال أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة)، كما أنها تهتم بشكل نسبي بالرأس المال البشري و هذا من وجهة نظر الباحثين. بالإضافة إلى وجود اثر للتعلم التنظيمي وكل بعد من أبعاده على رأس المال البشري ، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغير التعلم التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) بينما توجد فروق على مستوى العمر والرتبة، أما بالنسبة للرأس المال البشري فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

Résumé :

L'objectif de la présente étude est de trouver la meilleure compréhension de la relation entre l'apprentissage organisationnel et le capital humain, en construisant un modèle viable pour l'application, se compose de deux variables de base, à savoir l'apprentissage organisationnel comme une variable indépendante, et le capital humain comme une variable dépendante. En outre, le formulaire contient des propriétés individuelles en tant que variable modifiée.

Afin d'y parvenir, un formulaire a été préparé et distribué à un échantillon de professeurs, où nous nous sommes appuyés sur un échantillon aléatoire simple de 96 enseignants de la communauté d'origine 188, alors que seulement 62 d'entre eux ont été récupérés. ils étaient favorables à l'analyse statistique en utilisant SPSS. v20.

L'un des résultats les plus importants est que le collègue en question a appliqué l'apprentissage organisationnel de façon acceptable à travers ses dimensions (apprentissage individuel, apprentissage collectif, apprentissage au niveau de l'organisation), il est également relativement préoccupé par le capital humain et c'est du point de vue des répondants. en outre, il y a un impact sur l'apprentissage organisationnel et chaque dimension de ses dimensions sur le capital humain, et l'absence de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants autour de la variable d'apprentissage organisationnel est due à une variable (sexe, qualification scientifique, expérience) alors qu'il ya des différences dans l'âge et le niveau de la classe, soit Pour le capital humain, les résultats ont montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants au sujet du niveau du capital humain en raison de variables personnelles et fonctionnelles.

Summary :

The aim of the present study is to find the best understanding of the relationship between organizational learning and human capital, by building a viable model for application, consists of two basic variables, namely organizational learning as an independent variable, and human capital as a dependent variable. In addition, the form contains individual properties as a modified variable.

In order to achieve this, a form was prepared and distributed to a sample of professors, where we relied on a simple random sample of 96 teachers from the original 188 community, while only 62 of them were recovered. They were amenable to statistical analysis using SPSS.V20.

One of the most important findings was that the college in question applied organizational learning in an acceptable way through its dimensions (individual learning, learning collectively, learning at the organization level), it is also relatively concerned with human capital and this is from the perspective of the respondents. In addition, there is an impact on organizational learning and each dimension of its dimensions on human capital, and the absence of statistically significant differences in the responses of the respondents around the organizational learning variable is due to a variable (sex, scientific qualification, experience) while there are differences in the age and grade level, either For the human capital The results showed that there were no statistically significant differences in the responses of respondents about the level of human capital due to personal and functional variables

لقد شهد العالم في الفترة الماضية تغيرات واسعة وعميقة جد هامة تمثلت في الثورة المعلوماتية والمعرفية في كافة الاتجاهات الاقتصادية، وهذا ما أدى إلى تحويل المصطلح من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة بحيث أصبحت المعرفة عنصرا هاما من عناصر الإنتاج وجب على المؤسسات إدارتها بهدف تنمية الإبداع والابتكار الذي لن يتم الا من خلال وجود عنصر مهم ألا وهو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في إطار الاقتصاد الجديد ، كما أنه يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابا وسلبا .

فرأس المال اللامادي يشمل كل صيغ الملكية الفكرية من براءات الاختراع وحقوق المؤلفين أفضليات بجميع معارف المؤسسة، خبراتها علاقاتها، عملياتها واكتشافاتها، كما يعتبر مصدر الإبداع ومحرك النمو المالي، ومن بين العناصر المكونة لرأس المال اللامادي نجد رأس المال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعليمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، بالإضافة إلى التحفيز، ومواصفات الأفراد مثل الذكاء، المعرفة العملية، الإبداع وطريقة العمل. مايعني ذلك ، أن رأس المال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى لرأس المال اللامادي، كما يعتبر موردا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية ، مما يجعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأسمالها البشري، وكفاءاتها الفردية والجماعية .

لذلك، فإن الحاجة لبناءه و تنميته في المنظمة سوف تظهر كأحد أهم الحقائق التي يجب أن تندمج مع مخططات و استراتيجيات المنظمة من أجل أن تطور قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة للمحيط. كما يتطلب تحقيقها ركيزة صلبة و محورية تساهم في انسيابية المعرفة الموجودة و تمكن الفاعلين من تحصيل المعرفة و استثمارها في نشاطاتهم و كذا توليدها في أفكار مبتكرة، و التي قد تبلور في التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ،لأن رعاية وتنمية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل ستكون في إطار منظمة متعلمة تمتاز بالقدرة على التكيف المتواصل مع المتغيرات.بالإضافة، الى أن التعلم التنظيمي لكي يكون منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة و التفاعل مع الآخرين ، و أن منطقته في البيئة المعقدة و غير المستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة و الخبرة و المشاركة من أجل خلق أفراد قادرين على التجديد والابتكار، و قادرين على تطوير ذاتهم و تقييم عملهم بموضوعية ،مما ينعكس على واقع الأداء و تحسين مخرجات المنظمة.

1- إشكالية البحث.

تسعى الكثير من المنظمات إلى ترسيخ جذورها بالنمو والتطور والبقاء في بيئة تفاعلية تتشابك وتترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، وكلما ازدادت التعقيدات كلما زادت المنظمات من تصميمها على النجاح و إختراق الصعاب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتلاءم وطبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة .

ويعتبر التعلم التنظيمي إحدى المقومات الأساسية للتطوير التنظيمي، فالحتمية من وراء الانفجار التكنولوجي والتقدم المعرفي أفضى إلى العديد من المشاكل الإدارية و الاقتصادية وأصبح لازماً على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإجراء المزيد من التعديلات والتغيرات عن طريق ابتكار أساليب جيدة وغير تقليدية للتعامل معها. ولأن العنصر البشري هو أساس العملية فقد برزت الحاجة إلى ضرورة توافر العقول البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي تجعلها قادرة على خلق الابتكار والإبداع وتقديم الأداء المتميز الذي يحقق النتائج المرجوة في ظل المنافسة الشديدة، هذه العقول أفرزتها تلك القوى وأسمنتها رأس المال البشري.

في ضوء ما تقدم، تبرز إشكالية الدراسة في تقييم أثر التعلم التنظيمي على الرأس المال البشري،و التي يمكن صياغتها أيضا في التساؤل التالي:

كيف يتم تقييم أثر التعلم التنظيمي علي رأس المال البشري؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التعلم الفردي على رأس المال البشري ؟.
- كيف يؤثر التعلم الجماعي على رأس المال البشري؟.
- كيف يؤثر التعلم على مستوي المنظمة على رأس المال البشري ؟.

2-أهمية البحث.

تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه ، اذ أن السعي لدراسة أثر التعلم التنظيمي في الرأس المال البشري يعد مسألة ذات أهمية كبيرة . فالمنظمات الناجحة في عالم اليوم تتبنى سياسة الاستثمار في العقول و الكفاءات البشرية على وجه الخصوص ، على اعتبار أن الغلبة في وقتنا الحالي هي للموارد البشرية القوية تعليما و تأهيلا و تدريباً و المحفزة بالشكل اللازم، الموارد البشرية التي تستطيع من خلال قدراتها وكفاءاتها التغلب على تحديات الاقتصاد الجديد.

بالإضافة ، الى تأكيد أغلبية الباحثين على أن التعلم هو المفتاح الأساسي لدعم فاعلية وكفاءة العمل الإداري ، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المنظمة بمستوى أدائها وتطوير نفسها ، ليساعدها ذلك بأن تكون منظمة قادرة على التكيف مع تغيرات بيئتها.

3-أهداف البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية التعلم التنظيمي كمنهج تسييري شامل يندرج ضمن فلسفة التحسين المستمر.
- إبراز أهمية رأس المال البشري باعتباره المكون الأساسي لثروة المنظمات والأداة الفاعلة لتطورها ونجاحها.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحليلها على المستوى النظري.
- التعرف على مدى تطبيق مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محلا لدراسة مكونات الرأس المال البشري.
- التوصل إلى شكل العلاقات بين متغيرات النموذج و بالتالي التوصل إلى نموذج يحدد أثر المتغيرات الهامة على الرأسمال البشري في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة
- تقديم الاقتراحات اللازمة للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى التطبيق الفعال لتعلم التنظيمي و تكوين الرأس المال البشري بفاعلية.

4-التعريفات الإجرائية:

بناء على نموذج الدراسة، سنقدم فيما يلي الصيغ الاجرائية لمتغيريه و أبعادهما:

1-التعلم التنظيمي: عملية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، والتي تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج ومعرفة كيفية التعامل مع المشكلات من أجل تحقيق التطوير الشامل للمنظمة.

أ-التعلم على المستوى الفردي: يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا 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....).

ب-التعلم على المستوى الجماعي: يعني التعلم على المستوى الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق 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، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

ج-التعلم على المستوى المنظمة: التعلم على المستوى التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين

الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

2- الرأس المال البشري: مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وكفاءات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات.

أ-المهارات: هي القدرة علي التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا،و تعبر عن أحسن توازن بين المعارف النظرية و العمل سواء كان عما إنتاجي أو غير ذلك .

ب-الكفاءات:هي معارف و سلوكيات و مهارات متحركة أو قابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة.

ج-المعارف: وهي المعلومات و المعطيات التي يمتلكها الأفراد في مجال معين و تكون علمية ونظرية.

5-هيكل الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي والذي يضم كل من مفهوم التعلم التنظيمي و خصائصه،أهمية و شروط التعلم التنظيمي، أنواع التعلم التنظيمي و مستوياته، والمبحث الثاني ماهية عملية التعلم التنظيمي، حيث تم التطرق إلى متطلبات التعلم التنظيمي و مراحله، أدوات و نظريات التعلم التنظيمي، قياس و معوقات تطبيق التعلم التنظيمي، أما في المبحث الثالث فسنتناول المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة من ناحية مفهوم و خصائص المنظمة المتعلمة،دوافع المنظمة المتعلمة و علاقتها بالتعلم التنظيمي، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.

أما الفصل الثاني المعنون برأس المال البشري و أثر التعلم التنظيمي عليه، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث،المبحث الأول سيتناول ماهية رأس المال البشري من خلال التطرق إلى مفهوم و تطور رأس المال البشري، مفهوم رأس المال البشري و خصائصه، مكونات و أهمية رأس المال البشري، أما المبحث الثاني فسيخصص في استثمار و إدارة رأس المال البشري حيث سنتطرق إلى مفهوم ونظرية الاستثمار في رأس المال البشري، متطلبات و آليات بناء رأس المال البشري، إدارة و قياس رأس المال البشري، أما فيما يخص المبحث الأخير سنتناول فيه اثر المتغير الأول على المتغير الثاني وهما التعلم التنظيمي على رأس المال البشري.

وفيما يخص الفصل الثالث الخاص بالدراسة التطبيقية والمعنون بالاطار المنهجي و اختبار نموذج الدراسة ، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة، نبذة تاريخية حول كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، أما المبحث الثاني سنتناول فيه

الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج وحدود الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير الخاص بعرض وتفسير النتائج، سنتناول فيه الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات، تفسير النتائج.

6-الدراسات السابقة :

1-الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1-دراسة شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي: 2008الأردن.

تهدف هذه الدراسة اختيار تأثير أساليب القيادة و المتمثلة بالقيادة الجزئية (المكافأة الموقفية و الإدارة بالاستثناء) و القيادة التحويلية (الاعتبار الفردية ، التأثير الإلهامي الحفز الفكري) في التعلم التنظيمي بنوعية التكيفي و التوليدي ، أجرت الدراسات علي عينة مكونة من (128 مديرا يعملون في 16 شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية وذلك باستخدام استبانة قام بها الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع علي مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

ولاختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تساعد في تحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة و ابرز تحليل الانحدار المتعدد و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية و التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعية التكيفي و التوليدي، و بناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها ضرورة تعزيز الاعتماد علي أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

2-دراسة (طالب والخفاجي 2009) بعنوان : دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة

،دراسة علي بعض الجامعات العراقية

وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعادها المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية،وفي تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات ،واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومستعملة أداتي المقابلة والاستبيان لتحقيق أغراضها ،وتكون مجتمع الدراسة من جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ،بابل ، الكوفة ،القادسية) اختيرت منه عينة بلغ قوامها (270) مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية لهاته الجامعات، واستعان الباحث بال تكرارات و النسب المئوية ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ و اختبارات Test واختبار

تحليل التباين المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها تباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ووجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

3-دراسة (خيرة،) 2016 بعنوان: التعلم -التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك. هدفت الدراسة كشف علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المؤسسي، والتعرف على واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سونا طراك بالجزائر، وتقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، ولجمع بيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونا طراك البالغ عددهم 1000 موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف، وتمكنت الباحثة من استعادة 100 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم بمؤسسة سوناطراك بمعدل يفوق الدرجة المتوسطة، ووجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التعلم الفردي، والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي . وعن وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.

4-دراسة (ديوب، 2013) بعنوان أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع

المصارف بدمشق.

وقد هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة، إذقام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استُرجع 75 استمارة منها - بواقع نسبة إجابة بلغت % 83 ، واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار لتحليل نتائج الدراسة، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة.

2-الدراسات المتعلقة بالرأس المال البشري:

1- دراسة نغم حسين نعمة: (2007) بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر

العلمي للتعليم العالي، جامعة النهرين، العراق.

حيث جاءت هذه الدراسة لتركز على أهم الطرائق والوسائل التي يمكن من خلالها بناء القدرات الخلاقة للمنظمة، ومن ثم العمل على تطويرها والتسيير الفاعل لها فالمنظمة لا تستطيع أن تستثمر ما لديها من طاقات خلاقة، إلا إذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء الإدارة غير الفاعلة، بعد تحديدها وتقصي أسبابها، وبلورة المعالجات اللازمة لها. وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

-يعد الرأس المال البشري القضية الرئيسية في معظم منظمات الأعمال الناجحة، وأن المنظمات لكي تستقر وتنمو وتنافس بشكل قوي فإنها يجب أن تجعل من بناء وتطوير الموجودات البشرية بعد مهم من أبعادها.

-إن إدارة الموجودات البشرية تعد من أكثر العمليات أهمية ضمن منظمات التعلم التي يكون نتاجها الرئيسي المعرفة، والمختبرين لأنهم يقدمون حلولاً للأعمال الصعبة ومع نظام كفاء للرأس المال البشري تصبح الوظيفة أكثر تحد ويمكن للعاملين أن يركزوا على حل المشكلة بدلا من جمع البيانات، وتصبح نوعية الوظيفة عاملا هاما فيجذب واستقطاب الموظفين الجيدين.

-إن حسن بناء وتطوير رأس المال البشري ينعكس على تحقيق مستويات الأداء المريح، فضلا على أن تفعيل رأس المال البشري والعمل على الارتقاء به يجعل بالإمكان زيادة قابلية العاملين على التعلم وبشكل أسرع وبالتالي الوصول إلى أداء عال.

-أن القادة الناجحين يعززون رأسماهم البشري، باعتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمات، لأن القائد الناجح يعمل على كل ما من شأنها الارتقاء بمستوى رأس المال البشري، وبالتالي الحصول على مقدرة عالية في الوقوف بوجه المنافسين.

-إن المعرفة والذكاء يعدان الموجودات الأولى في أية منظمة، وتؤثران تأثيرا على الأداء المالي والكلي للمنظمة، وأن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى تثمينها للمقدرة العقلية، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمات هي في نقل التعلم والمعرفة الجديدة ووضعها موضعاً لتنفيذ، الأمر الذي ساعد في تعزيز رأس المال البشري وبالتالي ضمان أداة متفوقة وتحقيق ميزة تنافسية.

2-دراسة) محمد سعود سليمان جرادات،(2008)بعنوان: اثر رأس المال البشري و الاجتماعي على أداء

الشركات العائلية الفلسطينية أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يلعبه كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في الأداء، وركزت الدراسة بشكل كبير على علاقة رأس المال البشري بالمعرفة ورأس المال المعرفي بإضافة إلى مسألة قياس رأس المال البشري و أهم مشاكل القياس و تحدياته، وعرضت هذه الدراسة إلى أهم المقاييس رأس المال البشري. وكانت أهم نتائج الدراسة:

-لرأس المال البشري اثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة .

-لرأس المال الاجتماعي اثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة.

3-دراسة (هاشم فوزي، 2008) بعنوان: التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات.

عملت الدراسة على تحليل طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات، و اختبار أيهما أكثر تأثيراً في عملية التقييم. واعتمد الباحث نموذجاً افتراضياً تم بناءه بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة، و تجسدت إشكالية الدراسة في دراسة و تحليل طبيعة بين رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات في المنظمة المبحوثة. بالإضافة إلى محاولة إنشاء مخطط و اختيار للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات في عملية التقييم. و كانت أهم النتائج المتوصل إليها أن نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات يرتبطان أساساً بفكرة التعليم و التدريب.

4-مصطفى رجب علي شعبان (2011،2012) " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية"،

دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي و الزبوني) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

-إبراز رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية.

و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63% و يسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس المال الفكري متميز.

-هنالك تفاوت في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، و أن رأس المال البشري هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

3-الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و رأس المال البشري معا:

1-دراسة كلثوم و العبد(2011) و التي هدفت إلى معرفة تأثير عملية الاستثمار عملية الاستثمار في رأس المال البشري على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة و التي تم تطبيقها على مؤسسة "عنتر تراد" في الجزائر ،فقد بينت نتائج الدراسة أن درجة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعرفة جيدة في المؤسسة ،بينما درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و عمليات إدارة الإبداع ضعيفة.فالعلاقة ليست جوهرية بين مدخلات عملية الاستثمار و مخرجات عملية الإبداع.

2-دراسة(2012) Al Onizat فقد هدفت إلى إيجاد العلاقة بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري،و قد أجريت الدراسة على عينة من البنوك الرئيسة بالأردن.و اقتصرت الدراسة على القطاع المصرفي الأردني عام2012.و أسفرت نتائج الدراسة عن دعم الفرضية القائلة بأن تعلم المنظمة له تأثير إيجابي على رأس المال الفكري،و أن فهم دور التعلم التنظيمي يساهم في خلق رأس المال الفكري و في بناء المزايا المستدامة للبنوك في الاقتصاديات الناشئة.

3-دراسة (2008)Lefter,Bob&Saseanu أظهرت الدراسة أن التعلم التنظيمي يكون ذا قيمة عند دمجها مع الكفاءة المهنية التنموية،و عندما يحقق للمنظمة قيمة مضافة،وحتى يكون للتعلم التنظيمي فاعلية لابد من وجود تعلم مستمر لدى أفراد المنظمة مما يبقئها في حالة تنافسية مستمرة،وذلك من خلال التفاعل الديناميكي المستمر لأفرادها،و أضاف و الباحثون أن القيم الإنسانية و العواطف الشخصية تلعب دورا مهما في عملية التعلم و الأداء التنافسي.

7-التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة-اثر التعلم التنظيمي على رأس المال البشري-والبالغ عددها(11) دراسات و التي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام،تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة برأس المال البشري،أما القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، و بالنسبة للقسم الثالث فتناولنا الدراسة المتعلقة بالتعلم التنظيمي على رأس المال البشري ،و توصلنا من خلال هذه الدراسات إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال البشري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التعلم التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تتفق الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع و تتفق مع دراسة نعم حسين نعمة.

تمهيد:

يعد التعلم التنظيمي من أبرز الاتجاهات التطويرية التي تستند إليها المنظمات المتطلعة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في هذا العصر، وقد حظي هذا المفهوم الذي يعد من أكبر الموضوعات التيسيرية حداثة باهتمام واسع في الآونة الأخيرة، حيث يأتي في سياق التوجه التيسيري الحديث إلى الاهتمام بالأفراد في المنظمات و العناية بتنمية قدراتهم و تطوير أدائهم. و وفقا لذلك يمكن القول بان التعلم التنظيمي يمثل خيارا حيوي لتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة لا تقتصر فقط على تقديم المنتوجات و الخدمات ، بل يتعلم فيها كافة العاملين بها بصورة مستمرة من خلال تبادل المعرفة و متابعة كل جديد و مفيد في مجال عملهم.

و استنادا على ما تقدم سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التعلم التنظيمي من عدة جوانب، وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث و المتمثلة في :

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية عملية التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: ماهية للمنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية التعليم التنظيمي .

احتل موضوع التعليم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين منذ نهاية سبعينات القرن الماضي ، و ظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية ، و مع نهاية التسعينات أصبح مفهوم التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المسيريون و الباحثون و الممارسون و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى التعليم التنظيمي من جوانبه الأساسية .

المطلب الأول: مفهوم و خصائص التعليم التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم التعليم التنظيمي.

قبل التطرق إلى مفهوم التعليم التنظيمي لابد من الإشارة إلى التطور التاريخي له ، فمنذ أن خلق الله عز و جل الإنسان إلى يومنا هذا تطورت أساليب التعلم و طرقه تبعا للحاجة التي دعت إلى ذلك، فقد عرفت الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين و النيل، و الحضارة الإغريقية و الرومانية أنماط مختلفة من التعلم والتي غيرت سلوكيات الإنسان وفق مناهج و معتقدات مختلفة كما أن الرسائل السماوية كلها دعت إلى التعلم .¹

إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، بحيث كانت برامجها تنصب على اكتساب المهارات و تطبيق أدلة العمل في الورش أو مكاتب العمل، فهو بذلك يعد الشكل الأول لمساهمة المنظمة في تطوير العاملين. ثم كان التعليم هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المنظمات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة، و إن كانت المنظمات تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا .

و بذلك نلاحظ أن التدريب أولا ثم التعليم ثانيا كان يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين وإزاءهما ، و منذ البدء كان هناك الشكل الثالث و الأكثر أهمية و جدوى و هو التعلم .

و للإشارة ، فإن هناك اختلاف بين المفاهيم الثلاثة حيث أن:²

-**التدريب:** سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة في موقع العمل، فهو يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الانتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة (اكتساب مهارة).

¹ عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي

بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص، 17 .

² نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص، 238.

- **التعليم**: يتم بالنمط المدرسي لتلقين وإكتساب المعلومات (إكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي).

وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيغ , أساليب، أدلة عمل ،مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه غالبا. ¹

- **التعلم التنظيمي** : هو إنتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني، ومن البرنامج المحدد الى النشاط الاجتماعي. وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، ولعل هذا ما يؤكد H.Senge الذي يعود إليه الفضل في إثارة الإهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه The fifth discipline ،حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة و إنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.

يفهم مما سبق،أن: التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل ، و التعليم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي ،لهذا كلاهما يمكن الحصول عليهم خارج الشركة و موقع العمل و من أفراد خارجين لا علاقة لهم بالشركة التي يعمل بها الأفراد الذين يتدربون أو يتعلمون . و في المقابل و لأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر قراءة سياق معين و علاقات خاصة بين أفراد معينين و لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و أشياءه و باللغة و القيم و اسرار عمل السائدة فيه. ²

و بعبارة أخرى إن التدريب و التعليم يعتبران أنشطة غير سياقية في حين أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا.

كلا من التدريب و التعليم ينصبان على المهارات و المعارف العامة . فهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ،وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الإتجاهات أو تغييرها. كما أن التعلم المدرسي بسبب طول الفترة التي يغطيها و هي تعد بالسنوات عادة ما يؤدي إلى تغيير أعمق قد يصل إلى تغيير المواقف و الإتجاهات الذهنية إلا أن التعلم يظل يحمل طابعه الخارجي و بعده العام الذي لا يمكن تمييزه في المنظمة عن أخرى. من الناحية اللغوية، فقد جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر علم و تأتي بمعنى عرف و استعلم،و في اللغة الانجليزية تحني كلمة Learn على وفق قاموس Oxford الحصول على المعرفة و المهارة بواسطة الدراسة او الخبرة، اما في اللغة الفرنسية جاءت كلمة تعلم Apprendre بمعنى إبلاغ أو إخبار شئ ما.

¹ نجم عبود نجم ،مرجع سابق، ص، ص، 238، 239.

² Fulner Robert, gibbs philip, Know leage management tools: new tools for sustaening competitive advantage, www.amanet.org.

و من الناحية الاصطلاحية، ف تناوله الباحثون من مداخل مختلفة كالمدخل الفلسفي و المدخل المعرفي و المدخل الاجتماعي و المدخل السياسي، على الرغم من التداخل الذي يمكن أن يلاحظ في بعض الرؤى بين أكثر من مدخل:

- مفهوم التعلم التنظيمي على وفق المدخل الفلسفي: وهنا يعتمد تعريف التعلم التنظيمي على المنطلقات الفلسفية للباحثين في النظر إلى التعلم بوصفه تغييرا مضافا على الوضع الحالي أو تغييرا جذريا، أو بوصفه تغيير السلوك الحالي أو المستقبلي، أو بوصفه نظاما استراتيجيا أو عملية تكتيكية. عرفه Argyris بأنه (عملية إكتشاف وتصحيح الأخطاء) ، وأطلق عليه تسمية تعلم الحلقة المفردة على أساس أنه لا يمتد إلا إلى حلقة واحدة من حلقات التغيير لمجرد تحسين النتائج من خلال تعديل بعض القواعد دون تغيير الإدراكات والمبادئ الأساسية. أما بوصفه عملية تغيير جذري فقد عرفه Argyris بأنه " ذلك السلوك اللادفاعي عن السياقات الحالية والمتسم بالحوار المفتوح ومراجعة الهيكل الأساسي للتفكير وصناعة القرار" وأطلق عليه تسمية تعلم الحلقة الثنائية. كما ذهب بعض الباحثين لأبعد مما سبق في تعريف التعلم التنظيمي، إذ نظروا إليه بأنه زيادة كفاءة وفاعلية كل من تعلم النمو المضاف تعلم الحلقة المفردة وتعلم الحلقة المزدوجة ، وأطلق عليه Isaacs تسمية التعلم ثلاثي الحلقة ، وذلك طبقا ل Fulmer الذي يعرفه بأنه "عملية فحص الطريقة التي يتم التعلم بها لكي يكون التعلم بشكل مختلف".¹

- مفهوم التعلم التنظيمي على وفق المدخل المعرفي: تمثل المعرفة موردا مهما للتعلم التنظيمي حيث يرى " Kapoor المعرفة بأنها التعلم المتراكم من الخبرة." ومن خلال طروحات أغلب الباحثين يتضح أن هناك علاقة جدلية بين المعرفة والتعلم التنظيمي، فيضيف Robson ، التعلم التنظيمي بأنه "القدرة التي تمكّن من التغيير المستمر عن طريق توليد المعرفة المطلوبة". لكن al et Hunt توسع في تعريفه إذ وصفه بأنه "عملية اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية للتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف". ويصف Hamilton بانه: "عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة وفي هذا السياق، أما Nath فيعرفه بأنه " العملية التي من خلالها يتم استيعاب المعرفة".²

- مفهوم التعلم التنظيمي على وفق المدخل الاجتماعي: من أهم رواد هذا المدخل هم Lave، Wenger، Schon بحيث يعد التعلم التنظيمي على وفق هذا المدخل شيء يمكن أن ينبثق من التفاعلات الاجتماعية. فيعرفه Wang و Antal ، على انه "عملية تفاعلية ابتكارية أكثر مما هي عملية تكنوقراطية"³، ويعرفه Lave و

¹ Hunt janes,organizational behavior, john wily, canada, 1997, p256.

² Nath prodosh, organization of randa: an evaluation of best practice, palgrave macmillan, vk, 2002, p119.

³ Brown john deely, organizational learning and communities of practice, informs online donnal, 1991, p7.

Wenger من خلال دراستهما له في إطار جماعات الممارسة (Community of Practice) على انه " بناء اجتماعي مرتبط بظروفه".

- مفهوم التعلم التنظيمي على وفق المدخل السياسي: إن مفهوم التعلم على وفق هذا المدخل لم تتناوله أدبيات الباحثين إلا نادراً، وأشار Ramage إلى ذلك منتقداً ما ورد عن الباحثين بصدد مفهوم التعلم التنظيمي بوصفه " ساذجا فيما يتعلق بالقوة والسياسة، لأن هذا المفهوم يفترض وجود الرغبة في المشاركة بالقوة (المعرفة الضمنية) والمعلومات في المنظمات. والنظر إلى التعلم "كعملية سياسية يتطلب تشجيع الرغبة على المشاركة بالقوة المتمثلة بالمعرفة الضمنية والمعلومات وفتح أبواب الحوار ومن خلال السلوك القيادي الذي يعكس قيمة التعلم ويجسدها¹.

و من التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير نظامية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجامعي وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي.

يقدم التعلم التنظيمي صورة حديثة تختلف عما قبلها من صورة و أساليب تنمية قدرات و مهارات الأفراد العاملين في مختلف المنظمات، و يمكن القول بان أبرز الخصائص التي يتسم بها التعلم تتمثل فيمايلي:²

- عملية هادفة و مخططة ، تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم ، لتحسين أدائهم ، و زيادة فاعلية المنظمة و كفاءتها .

- عملية مستمرة ، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد و المنظمة ، و إنما تستمر معها و معهم طيلة الحياة .

¹ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، **التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات**، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق، المجلد 13، العدد 45، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، 2007، ص 140-139.

² عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة**، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 389 .

- ينصب على ذاكرة المنظمة ، و يسعى إلى تنقيحها و تجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة .
- يحدث في جميع المنظمات ، و في أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية ، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها و مهاراتها في التعلم .
- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة ، و ليس لمجموعة معينة فقط .
- حصيلة أو نتائج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة .
- يتحدد بالقياس النوعي للمهارات و الجدارات و بجودة المخرجات .
- يرتكز على فهم المعلومة و اكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية .

المطلب الثاني : أهمية و شروط التعلم التنظيمي.

الفرع الأول : أهمية التعلم التنظيمي .

- تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد و العشرين من حيث¹ :
- التغير السريع و المتواصل في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الذي انعكس على مطالب الناس و طموحهم و رغباتهم ، مما يستوجب على المنظمات الرد بسرعة المطلوبة و في الوقت المناسب على هذه الرغبات .
- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي و إنما على مستوى المنظمة ككل كميدان للفعل الفردي و الجماعي .
- زيادة المنافسة بين المنظمات الدولية و الإقليمية و المحلية العامة منها و الخاصة و انتقال المنظمات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال .
- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين و لتحقيق مزايا تنافسية ، و اختصار الوقت بين إنتاجها و تطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج ، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها .

¹ شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، العدد 33، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014،

من اجل ذلك، فان مبرراته يمكن حصرها في النقاط التالية :¹

-إقتصاد المعرفة لدى المنظمة : أن المعرفة تقود و تنشئ الثروة بعوامل الإنتاج الأخرى لذا فان المنظمة تعمل على زيادة المعرفة لدى أفرادها بحيث تنفق جزء من رأس المال على اكتساب المعرفة عن طريق البحث و التطوير و التصميم ، و بحوث السوق ، و المشروعات الجديدة لتحصل على التعلم الذي يزيد المعرفة الجديدة و يحسن الإنتاج فالمنظمة التي تحوز المعرفة تشعر بوجودها و موقعها المميز بين غيرها من المنظمات كما يعود عليها بدخل اقتصادي مردود مالي جيد.²

-المنافسة الجديدة : قديما كانت المنافسة بين المنظمات المتماثلة داخليا لأن معظم المنظمات تتقارب في المفاهيم و الخبرات و القدرات ، و امتلاك مديريها المؤهلات و الخبرات نفسها ، أما الآن فالمنظمات أخذت تحرص على المحافظة على سرية المعلومات و المعارف التي لديها ، و عدم تسريبها خارج المنظمة و اهتمت بالتطوير في طرق و أساليب التفكير في التعلم المتبادل داخل المنظمة ، و في مختلف الأقسام و الإدارات لاكتساب الخبرات و المهارات في الصناعة و غيرها .

-الرؤية الخلافة للتعلم : كما يرى P.Drucker أن التعلم يمكن أن يكون قبل الإبداع و الابتكار و هذا ما تمارسه المنظمات فلابتكار مهما كان عظيما إلا أن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك و ممارسة عمل في المنظمة .

-عرض إعادة اكتشاف العجلة : ذكر نجم عبود أن التجربة الأسوأ ليست تلك التجربة الفاشلة ، ولا هي التجربة سيئة الإعداد و الهيكلية ، و انما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها لذا فالمنظمات وعت الدرس جيدا و أخذت تعمل على تجنب الخسارة و هي عدم التعلم من تجارب الماضي . وقد ذكر الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينا أن الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته لذلك المنظمات زاد اهتمامها بما لدى الأفراد من خبرات و مهارات التعلم لإكتساب كل ما هو جديد.

-سرعة التطور : في ظل زيادة المنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة وعملياتها و استنساخ تجاربها المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة حيث أن الانترنت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم (التعلم الالكتروني)

¹ شنشونة محمد، مرجع سابق، ص113.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، ط1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص88.

يتم بسرعة تساوي سرعة الضوء لهذا فإن المنظمات أصبحت أكثر تقبلاً واهتماماً بالدروس التي تعتمد على نشرها وتوظيفها وتجربتها.

الفرع الثاني : شروط التعلم التنظيمي .

يتشكل التعلم التنظيمي انطلاقاً من المعارف و الكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة ، و تعمل الظروف على تسهيل عملية التعلم في المنظمة ، يوضحها الجدول التالي :¹

الجدول رقم (1) : شروط التعلم التنظيمي.

الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
-بنية لامركزية ،نظام تسيير تشاركي . - Plate structure . -التسيير بالأهداف و المشاريع . -نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقاً. -مشاريع الإدارة العامة و المرونة التنظيمية.	-محيط معتدل (ليس كثير الإستقرار و ليس كثير التغير) . -تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة .

المصدر: عيشوش خيرة ، مرجع سابق،ص، 31 .

و في هذا الصدد حدد NonaKa et TaKeuchi سبعة خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف و التعلم التنظيمي وهي :

-خلق رؤية للمعرفة : على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم ، و تحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها و خلقها وهذا هدف إستراتيجي .

-تطوير فريق للمعرفة :خلق المعرفة يعتمد أساساً على الأفراد و لهذا يجب جذبهم و المحافظة عليهم في المنظمة و هنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.

-خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة :خلق المعرفة يمر هنا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية و منهجية) . إذن يجب أن تكون المنظمة مكاناً للتفاعلات المتكررة و المكثفة بين أعضاء الفريق.

¹ عيشوش خيرة ، مرجع سابق، ص ص، 30، 31.

- عملية تطوير منتج جديد :عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة ، هذه العملية يجب أن تسير بفريق المشروع.
- استخدام التسيير التشاركي :خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين و العمال.
- الانتقال إلى منظمة **Hyper Texte** :المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب و خلق و استغلال باستمرار و بطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.
- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي :خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي و كذا الزبائن من اجل التقاط التصورات الذهنية.

المطلب الثالث : أنواع و مستويات التعلم التنظيمي.

الفرع الأول : أنواع التعلم التنظيمي .

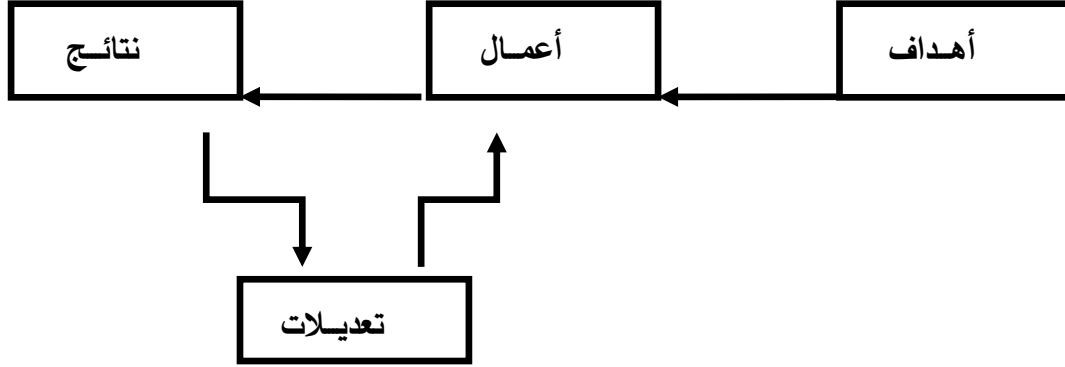
هناك تقسيمات للتعلم التنظيمي على اختلاف مفكره و باحثيه وسوف نأخذ التقسيم التالي والذي أشار الى وجود ثلاث انواع من التعلم و التي هي كما يلي:¹

-التعلم الأحادي الحلقة (Single- Loop - Learning):

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، كما يهتم التعلم أحادي الحلقة بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل عوارض ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويرتبط التعلم أحادي الحلقة بهدف المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، و يترتب عليه تعديل في الإجراء "السلوك" دون تعديل مصاحب في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد. ففي إطار التعلم أحادي الحلقة العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات. وتتوقف التغذية الراجعة للعاملين على تلك المخرجات. فإما أن يكونوا راضين بنتائج قراراتهم وتصرفاتهم وعندئذ يحرصون على تكرارها لتصنيع قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعة أوفهم، وإما أن يكونوا غير راضين عنها وعندئذ يتوقفون عن العمل بها، وهذا يفسر تأثير المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام القيم والعادات الأساسية بالتعلم الأحادي الحلقة.

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص83.

الشكل رقم(1): التعلم الأحادي الحلقة.



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص83.

-التعلم الثنائي الحلقة (Double- Loop Learning):

يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحيح مسارها في المدى القصير وتعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمنظمة ويترحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حالياً في المنظمة، أي عليها تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية. وهذا النمط من التعلم سمي أيضاً بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها:¹

- مستوى التعلم الأعلى Higher- Level Learning للكاتبين Fiol and Lyles.
- التعلم التوليدي Generative Learning.

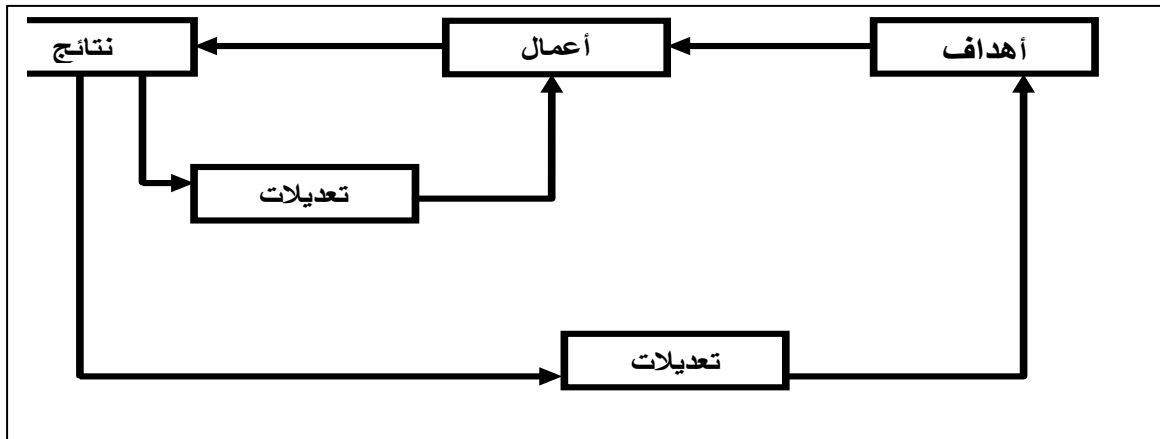
¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46،

- التعلم لكي تتوسع مقدرات Learning to Expandon Organization Capabilities للمؤلف Senge.

- التعلم الإستراتيجي Starategic Learning للمؤلف Mason.

وكما عرف التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو أنه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعية أصلاً. فيرى أغلب الباحثين أن غالبية المنظمات والأفراد غير مستعدين للالتزام بالتعلم الثنائي الحلقة لأنه لا يستلزم الكشف عن الأخطاء والاعتراف بها فقط، وإنما يتطلب القيام بعملية مساءلة حول صلاحية الافتراضات والمسلمات والأعراف والقيم التنظيمية والبناء التنظيمي والمسلمات التي تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية للمنظمة، من أجل مزيد من الفهم الشامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه الأهداف والسياسات.

الشكل رقم(2): التعلم الثنائي الحلقة.

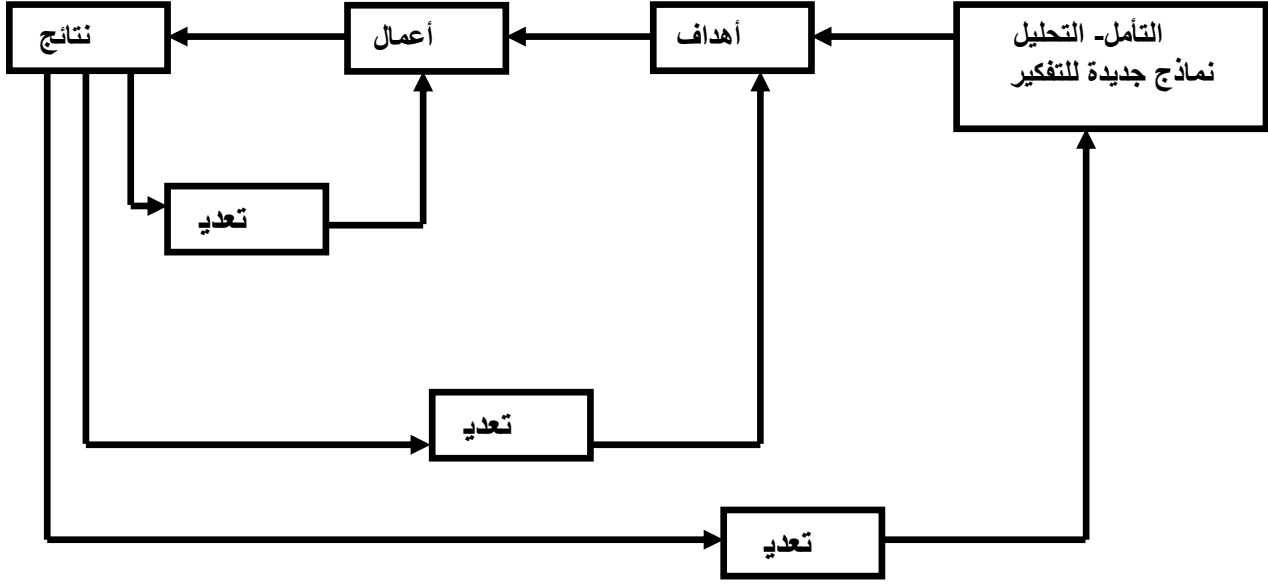


المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 85.

أ- التعلم الثلاثي الحلقة (triple Loop-Learning):

يهدف التعلم ثلاثي الحلقة إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر به وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم، وبالتالي يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراساتها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعليم ، الشكل التالي يوضح لنا التعلم الثلاثي الحلقة:

الشكل رقم (3): التعلم الثلاثي الحلقة.



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 83.

- يركز هذا النوع من التعلم على التأمل والتفكير باعتبارهما نشاطين يهدفان إلى اكتشاف علاقات محددة والنتائج المترتبة عليها تسمحان للمتعلم بأن يتصرف بأسلوب هادفاً، ويؤكد التعلم الثلاثي الحلقة أن التعلم يبدأ بالتفكير ويؤدي إلى مزيد من التفكير يمكن المتعلم من التوصل إلى أساليب جديدة يحقق من خلالها الهدف.
- يرى "الرشودي" أن الفروق الجوهرية بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة تتمثل فيما يلي:¹
 - يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.
 - يحدث التعلم الثنائي 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 المجتمع.
 - يحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب على ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد في صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم.

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 83.

الفرع الثاني : مستويات التعلم التنظيمي .

يهدف مصطلح المنظمة المؤهلة أو المنظمة المتعلمة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات وتتمثل في:¹

- **المستوى الفردي** : هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين ، وللتعلم مبادئ محددة ، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم .

- **المستوى الجماعي** : يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات مشروع جماعي ، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر ، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم .

- **المستوى التنظيمي** : التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها . إن عمليتي التعلم و التغيير يدعمان و يعززان بعضهما بعضا ، حيث إنه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة و اكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير ، و من جهة أخرى كلما اتسع نطاق و سرعة تنمية المعارف و تراكمها ، كلما انعكس ذلك على سرعة و عمق التغيير .

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الاستراتيجيات و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.²

كما يرى فاراقو Farago أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات، كما انه يقترح نمودجا مكونا من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي:³

- **المستوى الأول**: تعلم الحقائق، المعرفة والعمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.

¹ شاكر جار الله الخنشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الالكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، دار الوراق، الأردن، 2008، ص، 133.

² مرجع سابق، ص 136 .

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع السابق، ص 82.

-المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.

-المستوى الثالث: التعلم بالتكيف، وينطبق على الحالات الدينامية التي تحتاج لتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

-المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص التجديد والإبداع، وفيه يتم تصميم المستقبل بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

المبحث الثاني : ماهية عملية التعلم التنظيمي .

لقد لخصت الدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع التعلم التنظيمي في العديد من المنظمات التي تبنته وحاولت وضعه موضع التنفيذ على وضع مجموعة من المراحل و المتطلبات التي يقوم عليها والتي من خلالها تسطر أدائها و نظرياتها وتبين نتائج و معوقاتها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : متطلبات و مراحل التعلم التنظيمي.

الفرع الأول : متطلبات التعلم التنظيمي .

تتمثل متطلبات حدوث عملية التعلم التنظيمي في مايلي¹:

- متابعة و مراجعة رسالة المؤسسة و أهدافها، وذلك من خلال وضع القيم و الممارسات و أنماط العمل السائد موضع النقاش في ضوء أهداف المؤسسة و رؤيتها و رسالتها، وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف نفسها.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم.
- التحسين المستمر للأداء و ذلك من خلال التغذية العكسية و إثراء القاعدة و صقل المهارات و التطوير المهني للأفراد العاملين.

-تنمية و تعميق أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة، و تكوين نوع من التنظيم الشبكي لضمان التفاعل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة و تحفيزهم على تبادل الخبرات و التجارب المختلفة فيما بينهم.

-استثمار طاقات الأفراد العاملين، و تدعيم رغبتهم في العلم من اجل تحسين أدائهم و الحصول على منافع و مزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.

¹ رضا ابراهيم المليجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص218.

- بناء و تشكيل ثقافة تنظيمية مدعمة للتعلم التنظيمي بحيث تشجع الحوار البناء وطرح الأفكار، و تشجع المبادرات الفكرية و تأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا و المشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المؤسسة.
- تيسير و توسيع دوائر و حلقات الاتصال في المؤسسة ، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات، و مناقشة التجارب الفردية، و تكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسات الجيدة.
- توفير المناخ الجيد الذي ييسر التفاعل بين الأفراد العاملين و الجماعات .
- تشجيع القيادة التحويلية و ضرورة تحول مديرو المنظمات من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يحاولون إيجاد الثقافة التنظيمية التي تنمي نمو و تطور جميع الأفراد العاملين، و تدعيم عملية التعلم التنظيمي.
- توفير الموارد التي تدعم فرص التنمية المهنية و التعلم المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التطور النوعي في التكنولوجيا و في المعلومات و تكنولوجياها باتجاه السرعة و المحمولة لمنظومات الحواسيب و هي خصائص جوهرية وفرت طاقات اندماجية هائلة بين المعلومات و التكنولوجيا المتطورة المستندة على المعرفة.¹

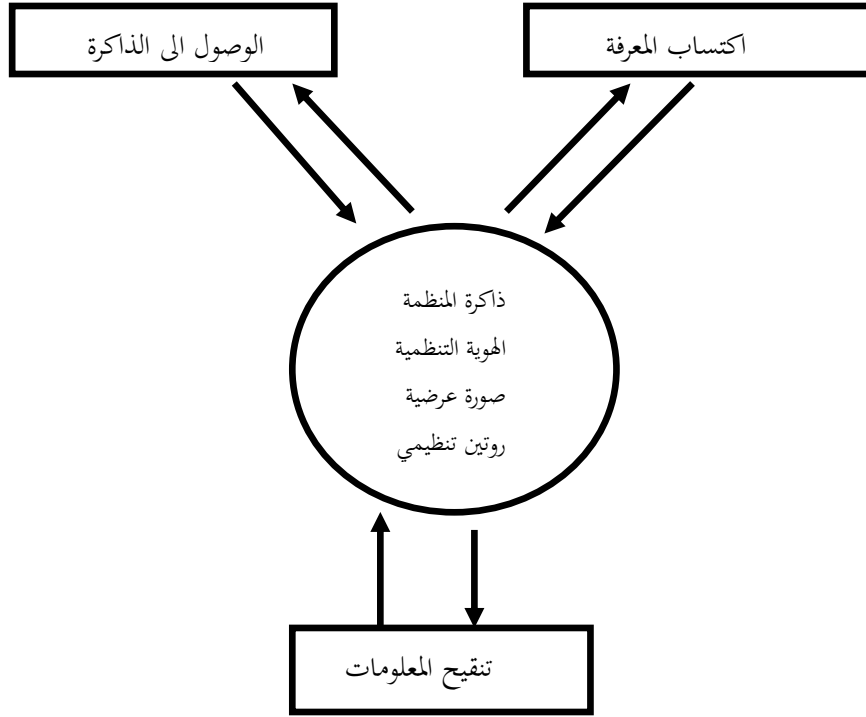
الفرع الثاني: مراحل التعلم التنظيمي.

بالرغم من أهمية التعلم التنظيمي فإنه لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي. ونحن سنتطرق إلى نموذج عملية التعلم التنظيمي الذي قدمه كل من Robey et Sales والذي يشرح العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي والمتمثلة في: اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة وتنقيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاثة مع ما يسمى الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المحور الرئيسي في هذا النموذج الموضح أدناه.²

¹ رضا ابراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 218.

² عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 4، الرياض، ص 678.

الشكل (4): نموذج عملية التعلم التنظيمي.



المصدر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 678.

في مايلي سنوضح كل عملية من عمليات التعلم التنظيمي: ¹

- الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يتم فيه حفظ جميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة. وهي تعبر عن "أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة"، حيث يشير هذا المفهوم إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم ويؤكد على ضرورة أن يكون فهم هذه المعاني مشتركا بين أعضاء المنظمة. وذاكرة المنظمة لا تنعزل عن ذاكرة الأفراد، وإنما تتضمن تجاربهم وخبراتهم إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة ووثائقها وملفاتها وبياناتها ورموزها وبنائها التنظيمي والمعماري.

وتؤدي ذاكرة المنظمة دورا هاما في تحقيق التلاحم والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة من خلال نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فيها، مما يساعد على الاحتفاظ بالفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المنظمة. وتتسم الذاكرة التنظيمية بالبساطة رغم الكم الهائل من

¹ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 678.

المعلومات والخبرات التي تحتفظ بها، وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضائها كانت ذاكرتها أكثر قدرة على استرجاع ومناقشة القضايا التي تواجه المنظمة.

وتتكون الذاكرة التنظيمية من ثلاثة عناصر العنصر الأول هو الهوية التنظيمية والتي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، وتكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وتعزيز الفهم المشترك بين أعضائها بخصائص المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها. والعنصر الثاني فهو الصور العرضية و التي تشير إلى الإعتقادات بين أعضاء المنظمة وتحدد سلوكياتها وما يترتب عليها من تصرفات ونتائج تسري لفترة طويلة في المنظمة. أما العنصر الأخير فيتمثل في الروتين التنظيمي و الذي يتكون من المعلومات التي توضح الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة في تنفيذ مهمة معينة تسند إليهم، وهذه المعلومات تمثل الاستجابات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة، وتؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، وتساعد المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها من التصرف في المواقف التي تواجهها وفقا لما حدث في المواقف السابقة بالمنظمة حيث أنها تتحول إلى عادات في ثقافة المنظمة.¹

- اكتساب المعرفة:

لكي تتمكن المنظمات من التعلم يجب أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، كما أن رصد المنظمة من المعلومات يؤثر في قدرتها على اكتساب المعلومات الجديدة والاستفادة منها في المواقف الجديدة.

ويرى هيجان أن اكتساب المعلومات الجديدة والاستفادة منها في المنظمة يتوقف على عوامل متعددة من أبرزها:²

- استعداد المنظمة للقيام بمحاولات وتجارب كثيرة تتيح لها فرص التعلم، ومع ذلك تلتزم المنظمات الحذر وتجنب القيام بتلك المحاولات خوفا من الوقوع في الأخطاء، مما يترتب عليه قلة إجراء التجارب أو الاستفادة من نتائجها.

¹ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 678.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص، ص، 145-146.

- اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة، حيث أنه كلما زادت قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتنوعة وتدريبها ودمجها في ثقافة المنظمة وتشجيعها على التعبير عن وجهة نظرها أدى هذا إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة وحدوث التعلم التنظيمي.

- تسهيل نظم الاتصالات داخل المنظمة أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، لكون الاتصال يؤدي إلى تبادل المعلومات وإثرائها، ويمكن المنظمة من التغلب على كثير من مشاكلها وتعزيز إمكانياتها في التعلم والتعامل مع الأحداث الحالية والمستقبلية.

- تسهيل وصول المعلومات إلى الذاكرة التنظيمية:

بغض النظر عن كيفية اكتساب المعلومات بالمنظمة، فإنه من المهم تصنيف وتنسيق هذه المعلومات لكي يسهل لأعضاء المنظمة الوصول إليها عند الحاجة ولكي لا تضيع. وتتيح المنظمة لأعضائها الوصول للمعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي وغير الرسمي، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم. وينبغي أن نشير إلى أنه لا توجد صيغة محددة لتخزين المعلومات واسترجاعها بالنسبة لجميع المنظمات وذلك اعتماداً على الخصائص التنظيمية والثقافية التي تتسم بها كل منظمة وبالإضافة إلى المعلومات المدونة بالوثائق أو الحاسبات الآلية فإنها يمكن أن تكتسب معلومات من الإطار الجغرافي والتنظيمي للمنظمة.

- تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:

تتأثر عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بطبيعة المعلومات المتوفرة في هذه الأخيرة ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات. وربما يحول عدم تنقيح المعلومات الموجودة في الذاكرة دون الوصول إلى المزيد من المعلومات أو إضافتها إلى الذاكرة، لذا تعد مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة وتنقيحها بصفة مستمرة جزءاً رئيساً في عملية التعلم التنظيمي.

ويجب التذكير بأن عملية مراجعة ذاكرة المنظمة وتنقيح معلوماتها ليست عملية عشوائية وإنما هي عملية منطقية منظمة يتم فيها الربط بين الأسباب والنتائج وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة التي يمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة. وكذلك أن هذه العملية مجدولة، ولا تمثل رد فعل للأحداث التي

تمر بها المنظمة، وإنما تؤدي إلى ظهور معان جديدة للأحداث، وربما تكون مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر وعياً بعملية التعلم وأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

مه هذا نجد من يحصر المراحل التعلم التنظيمي كالتالي:

-مرحلة جمع المعرفة و المعلومات: من خبرات العاملين و المديرين، و الكتبو الدوريات، و الانترنت.

-مرحلة توزيع المعرفة و المعلومات: من خلال الاجتماعات و مجلة المنظمة، و التقارير.

-مرحلة تفسير المعرفة و المعلومات: يجب اضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا يسيء

الى فهم المعلومات.

-مرحلة تثبيت المعرفة في ذاكرة المعرفة: من خلال تسجيلها و توثيقها رسميا في سجلات المنظمة، و

تذكير العاملين الحاليين و المستقبليين بهذا التاريخ.

المطلب الثاني: أدوات و نظريات التعلم التنظيمي.

الفرع الأول: أدوات التعلم التنظيمي.

يتعلم الفرد طبقا لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمس اليات او ادوات يسميها Senge العلوم الخمسة: فن و

ممارسة التعلم التنظيمي. the five dixiplines.¹

-التعلم ببناء النماذج الذهنية: و التي تؤكد على العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة و تفسر للفرد حركتها و تأثيرها كما

يجب التخلي على انماط التفكير التقليدية ، و يتم ذلك وفق مجموعة من القواعد التي توجه سلوكيات الافراد العاملين و

فهم سلوك الآخرين.

-التعلم من خلال مفاهيم ووجهات نظر مشتركة و كذلك الخطط التي يجمع عليها الافراد.

-البراعة الشخصية: و تؤكد ان التعلم يتم من خلال تنمية القدرات الفردية المعرف في مجال التخصص و التعمق

فيه، و الانفتاح في التعامل مع الآخرين و معنى ذلك انها تؤكد على قدرة الافراد العاملين على تعديل الانظمة و الهياكل

التنظيمية التي هم جزء منها حيث انهم مشاركون نشيطون لهم دور في تشكيل واقعهم و مستقبلهم و الارتقاء بقدراتهم

الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة و ايجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الافراد العاملين على تطوير

¹ عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، مؤسسة الوراق

للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص26.

انفسهم و توجههم نحو الاهداف التي يحددها و يرغبون في تحقيقها و يتطلب ذلك ان يكون لدى الافراد العاملين ادراك واضح للواقع الحالي و تغيير في نمط التفكير لديهم.

-التعلم من خلال العمل في فريق: اي العمل بشكل جماعي لتحقيق الاهداف التنظيمية، و تعلم الفريق هو عملية تطوير و حشد لطاقات اعضاء الفريق للتوصل الى الانجازات التي يرغبون في التوصل اليها حيث توجد درجة معينة من التفاعل و الاعتماد المتبادل بين اعضاء الفريق تدفعهم للعمل الى اداء مهمة معينة، او تحقيق غرض مشترك، و فرق العمل الفعالة تتسم ببعض الخصائص و منها: وجود هدف واضح، و توجه نحو نتائج و كفايات ملائمة و التزام موحد و مناخ تنظيمي تعاوني و قيادة تنظيمية فعالة.

-التعلم من خلال التفكير المنظمي: الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة و يحدد العلاقات بينها، و يرى الجزء من خلال الكل، و تبني انماط تفكيرية جديدة تنظر الى المؤسسة ككل كنظام شامل له ارتباطاته الداخلية كما له ارتباطاته الخارجية حيث لم يعد مقبولا فصل تلك الانظمة و الاجزاء و دراستها منفصلة عن النظام الكلي.

الفرع الثاني: نظريات التعلم التنظيمي.

تبلورت هذه النظريات من أبحاث علماء النفس الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد ، وهي تنطبق على التعلم التنظيمي من خلال النظر للفرد في إطار المنظمة، وأهم هذه النظريات : ¹

-نظرية التعود : تشير هذه النظرية لأبسط انواع التعلم ، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكا مكتسبا لا يتغير مع التكرار والخبرة ، بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها ، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته . وهو تعلم شائع في الاعمال الروتينية وهو لا يبعث عموما التطور والإبداع.

-نظرية الاشتراط الكلاسيكي : وتسمى احيانا نظرية الاشتراط الاستجابي او النظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتروفتش بافلوف (1849 - 1936) ، وهي نظرية تفسر لنا بعض انماط السلوك المكتسب ، في حالات التعمم غير المقصود ، إذ ان قانون الاقتران الشرطي الذي تعتمد هذه النظرية في استخداماته ، لا يفسر لنا او يساعدنا في مواقف التعلم الانساني المقصود إلا بقدر ضئيل ، فألاستجابات تكون غير متعلمة ولكنها انعكاسية.

-نظرية الاشتراط الإجرائي : يعد Skinner رائدا لهذه النظرية ، إذ وصف المشي والكلام والعمل بأنها استجابات إجرائية ، فالوصول إلى الطعام على سبيل المثال لا يحدث بمشاهدته ، ولكنه يتوقف على الجوع ايضا

¹ حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة، المجلد 24، العدد 6، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، 2016، ص ص 1693، 1692.

والظروف الاجتماعية وعدد من الظروف المثيرة ، لذلك إذا حدثت في مجال التعلم استجابته إجرائية وتبعها تعزيز ، وعلى سبيل المثال المكافأة ، فان امكانية حدوثها تزداد.

-نظرية التعلم المعرفي : يعد انصار هذه النظرية ان التعلم عملية اكثر تعقيدا من الاشتراطات السابقة ، وتنطوي على عمليات وانشطة عقلية ، وعلى سبيل المثال يبعد التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة ، لذلك ترفض هذه النظرية ان يكون السلوك الانساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية ، او شكل من التجربة والخطأ ، وبذلك فهي تؤكد على اهمية عملية التفكير والعقل من جانب الانسان.

المطلب الثالث: قياس و معيقات تطبيق التعلم التنظيمي.

الفرع الاول: قياس التعلم التنظيمي.

تستخدم عدة مقاييس كمية ونوعية في قياس تعلم المنظمات للتعرف على فعالية التعلم التنظيمي و من اهم هذه المقاييس هي:¹

-مقياس تشخيص منظمة التعلم: و قام بتصميمه Marisic وWatkans في عام 1999. و يهدف المقياس الى التعرف على مدى استخدام المنظمة للتعلم، و عن امتلاكها لذاكرة تنظيمية تحتفظ من خلالها بكل المعارف المحصلة و المهمة لها، و دعمها على ثلاثة مستويات و هي:

-مستوى الفرد.

-مستوى فريق العمل.

-مستوى للمنظمة ككل.

و المقياس يسعى للتعرف على مسوى اداء المنظمة من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي و مستوى اداء المنظمة.

-مقياس التشخيص الجانبي لمنظمة التعلم: و طورته الجمعية الامريكية للتدريب و التطوير ASTD في عام 2002 يهدف الى قياس السيرة الجانبية للمنظمة و هو يقيس خمس جوانب في المنظمة و هي (حركية التعلم، و تحول المنظمة، و تمكين العاملين، و ادارة المعرفة، و استخدام التقنية).

¹ حمادي عبلة، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة NAD-SIDET مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محمد اولحاج-البويرة-2013، ص44.

الفرع الثاني : معوقات التعلم التنظيمي .

هناك العديد من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي ، تتمثل بما يلي¹ :

1- على مستوى المنظمة .

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة أو تؤثر سلبا فيه أهمها :

-**الهياكل التنظيمية التقليدية** : تتصف بأنها هياكل غير جامدة و غير مرنة ، و تؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي ، و التمسك الحرفي بالإجراءات ، مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية و يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي ، و من ثم إعاقه عملية التعلم .

-**القيادة التقليدية** : تتصف بتمسكها بالإجراءات الروتينية و مقاومتها للتغيير ، و ضعف تشجيع الحوار و عدم الانفتاح على الآخرين ، وضعف تفويضها للصلاحيات ، و احتكارها للمعلومات أو بفضة محدودة جدا من الأشخاص مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة .

-**الثقافة التنظيمية السائدة** : تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي و العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، و نمط القيادة السائد و نمط الإتصال ، والعادات و التقاليد و الأعراف و القيم السائدة فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات و قيم و عادات سلبية على منع التعلم و إعاقته.

-**ضعف الامكانيات المادية** : يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دورا هاما في نجاح برامج التعلم التنظيمي و تطويرها ، إذ تساعد على توفير التقنيات و الأجهزة اللازمة ، و تطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي ، وتشجيع التعلم من خلال فرص التعلم المجاني لأفرادها ، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.

-**عدم توافر البنية التحتية** : وبخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي و بناء منظمة متعلمة.

-**عدم رغبة المنظمة بالتعلم** : يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي و عدم رغبتها في التغيير .

-**التعلم الوهمي** : قد تلجأ المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو النتائج المتحققة بصورة خطأ ، أو تتوهم النجاح و تحاول البقاء على ما هي عليه ، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة و قابلة للتكرار .

2- على مستوى الأفراد .

من أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد ما يلي :

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص، ص، 389-391.

-عدم توافر المؤهلين القادين على التعلم : قد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض.

-عوامل نفسية : قد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة ،وشعور الفرد بالتوتر النفسي وعدم الرضا عن العمل.

-مقاومة التعلم : إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل و آلياته ،أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها الى الآخرين .

3- على مستوى المجتمع و البيئة الخارجية .

من أهم المعوقات على هذا المستوى، نذكر ما يلي :

-ضعف إهتمام المنظمات المماثلة في التعلم و إكتفاءها بالنسخ و التقليد .

-قلة الموارد و محدوديتها ،مما يضعف من برامج التدريب و التعلم المستمر .

-الظروف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة و التي قد تعيق عملية نقل المعلومات و نشرها بين المنظمات.

المبحث الثالث : المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة .

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات المعاصرة التي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينات من

القرن الماضي وتمثل ناتجا لتفاعلات علوم عدة، وأصبح الآن ينال اهتماما واسعا في حقل السلوك التنظيمي، ولم يكن

ظهور المنظمة المتعلمة إلا نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات وإن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم.

المطلب الأول : مفهوم و خصائص المنظمة المتعلمة.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة.

يعد بيتر سينغ أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا، وفيما يلي أهم التعاريف التي قدموها لهذا المصطلح:¹

عرفها **senge** بأنها " المنظمة التي توسع بشكل متواصل مستمرة إمكانياتها لخلق مستقبلها"². كما يمكن تعريفها ايضا: " المنظمة الذي يوسع الأفراد فيها قدراتهم بشكل مستمر لتحقيق النتائج التي يرغبونها عن طريق العمل الجماعي"³.

ويراها ايضا على "انها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل."¹

و تعرف كذلك بأنها: " المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها."² كما تعتبر "المنظمة الماهرة في إنشاء و إكتساب و نقل المعرفة و في تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة ".³

¹ بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، المجلد 19، العدد 2، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، جامعة الأقصى، يونيو 2011، ص 399 .

² أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص 185.

³ جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2011، ص 3.

⁴ كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة البترا الخاصة، الأردن، ص 3.

⁵ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 28.

⁶ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 260.

و هي أيضا أحد المداخل الإدارية للعوامة الذي يتبنى توفير المعلومات للعاملين و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في

تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين و التطوير المستمر في قدرات التنظيم.¹

-من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص كتعريف شامل لهذه التعريفات: المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تطور قدرتها على التكيف و التغير استجابة للتغيرات المختلفة المستمرة في بيئتها ، و ذلك من خلال تطوير سلسلة التفكير و التفاعل مع التغير .

الفرع الثاني : خصائص المنظمة المتعلمة .

حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات التقليدية والجدول التالي يوضح اهم ما يميز الإثنين من خصائص²:

الجدول رقم (2) :مقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة .

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
- تمتلك هيكل تنظيمي أفقي .	- تمتلك هيكل تنظيمي عمودي .
- تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة .	- تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة .
- تقوم بالمهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين .	- تقوم بالمهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان .
- تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين .	- تعتمد استراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين .
- تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال .	- تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال .
- تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات ادائها لإنجاز المهام بتميز وابداع .	- تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها .
- تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي	- تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في

¹ عمر أحمد همشري ،مرجع سابق ،ص،399.

² فاضل جميل طاهر،مرجع سابق،ص،129.

الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.	والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.
- تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز.	- تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز.
- يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.	- يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.
- يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.	- يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي (العقوبات).
- نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.	- نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.
- القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.	- القدرة العالية على التكيف مع البيئة.
- يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة.	- تعتمد أساليب إنتاج متطورة.
- معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.	- تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.
- قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان.	- قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معني بها.
- تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي.	- تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.
- تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.	- تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.

المصدر: فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من

العاملين في وزارة التخطيط العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص، 129 .

كما أن للمنظمة المتعلمة خصائص أخرى حددها Marquardt فيما يلي:¹

-توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها .

-تطوير و استحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع .

-نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة .

-استثمار موارد بشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة .

-استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة .

و من هنا تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية يطلق عليها 3Cs و هي :

-المفاهيم Concepts : وتشمل الأفكار و المفاهيم و الوسائل و التقنيات و الأدوات التي تعتمد عليها عملية

التعلم ،والتي بدورها تسهم ففي زيادة قدرة العاملين على الابتكار و الإبداع و التجديد.

-الإتقان Competence : و تشمل المهارات و الاستعدادات و القدرات و الخبرات التي تتمخض عنها

عملية التعلم و تكون اتجاهات ايجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية .

-التواصل Connections : وتشمل العلاقات و التفاعلات المتبادلة التي تركز على الحوار و التعاون و

تبادل المعلومات و تغذيتها و توليدها .

المطلب الثاني:دوافع المنظمة المتعلمة و علاقتها بالتعلم التنظيمي.

نجد مجموعة من الدوافع الواجب توافرها في تسيير اي منظمة حتى نقول عنها انها منظمة متعلمة و على هذا نذكر

منها:²

-الجودة: إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة لن

يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثا، عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف

وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

-توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد

المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

¹ سعود بن ذياب،مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية العلوم

الاجتماعية و الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2014،ص16.

² بلعلی نسیمه فریال،المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء و المعارف،العدد1،مجلة دراسات إقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر ، 2014،ص187.

- العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية، كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين آدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.
- التنافس المحلي والإقليمي والدولي: على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.
- التوجه نحو الخصوصية: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خصوصية بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعليم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.
- تحسن المستوى العلمي للموظفين: إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعليم.
- التغير المستمر: إن سرعة واستمرارية التغير الذي يشهده محيط المنظمات حالياً يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعليم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حياله.

الفرع الثاني: العلاقة بين التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.

يوضح ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعليم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير. أما التعليم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم و يكتسب الأعضاء المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

و يشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعليم التنظيمي 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".

المطلب الثالث: نماذج و استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.

الفرع الاول: نماذج المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ، ونتائج خبرتهم في هذا المجال ، وفيما يلي عرض لخمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية¹ :

❖ نموذج Peter Senge Model:

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

-التفكير النظامي **System Thinking** : وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

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

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

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

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

❖ نموذج Marsick and Watkins Model:

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick و Watkins عام 1993 م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص، 5

التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من ال عناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: ¹

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الإستراتيجية.

❖ نموذج Marquardt Model:

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 م يتكون من خمسة أنظمة فرعية

ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والحفاظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: ²

- النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem
- النظام الفرعي للتنظيم Organization Subsystem
- النظام الفرعي للأفراد Subsystem People
- النظام الفرعي للمعرفة Knowledge Subsystem
- النظام الفرعي للتقنية Technology subsystem

وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة

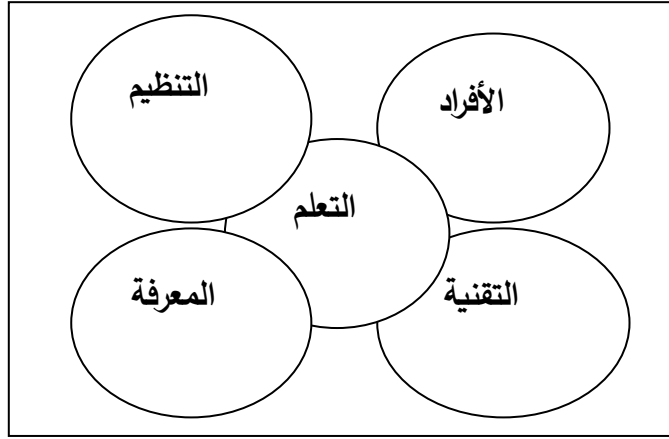
الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة و يوضح الشكل الموالي الأبعاد

التكاملية للمنظمة المتعلمة وفقاً لرؤية ماركواردت :

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، دعار شجاع ضيف الله المطيري، مرجع سابق، ص، ص، 6، 7.

² حمد بن قبال آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص، 56.

الشكل رقم (5) : نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة.



المصدر: حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سابق، ص، 56.

وقد قام بتصميم مقياس بناء على هذا النموذج، يهدف هذا المقياس إلى تقييم وضع المنظمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وقد خضع المقياس لإختبارات ميدانية لإختبار صدقه وثباته، وأستخدم بنجاح من قبل مئات من المنظمات حول العالم كان من بينها منظمات حكومية وتعليمية ومعاهد تدريب، ويتكون المقياس من خمسة أبعاد وهي: ¹

- **نظام التعلم:** ويهدف إلى تقييم تفاعلات التعلم بالمنظمة بالنسبة للفرد والجماعة والمنظمة ككل.

- **نظام التحول:** ويهدف إلى تقييم ثقافة المنظمة، وبنائها التنظيمي (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية، البناء التنظيمي).

- **نظام تمكين الأفراد:** ويهدف إلى تقييم جهود المنظمة في تمكين الأفراد (المديرين، الموظفين، المستفيدين، المجتمع).

- **نظام إدارة المعرفة:** ويهدف إلى تقييم عملية إدارة المعرفة بالمنظمة (اكتسابها، ابتكارها، تخزينها، استرجاعها، نقلها، استخدامها).

- **نظام التقنية:** ويهدف إلى تقييم الأنظمة والتطبيقات التقنية التي تساعد على التعلم بالمنظمة وتشمل (أنظمة المعلومات المعرفية، تقنيات التعلم، تقنيات دعم الأداء إلكترونياً).

ويقيس كل بعد من هذه الأبعاد 10 عبارات، ويكون بذلك مجموع العبارات لجميع الأبعاد 50 عبارة، فإذا حصل

كل بعد من أبعاد المقياس على (75%) من الدرجة المخصصة لكل نظام من الأنظمة، فإن هذه النتيجة تدل على ممارسة المنظمة للتعليم التنظيمي، وجاهزيتها لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

¹ حمد بن قبال آل فطيح، مرجع سابق، ص، 58، 57.

❖ نموذج برايتون Britton :

إقترح Britton عام 2000م نموذج التعلم التنظيمي الذي بموجبه تتمكن المنظمة من التحول لمنظمة متعلمة

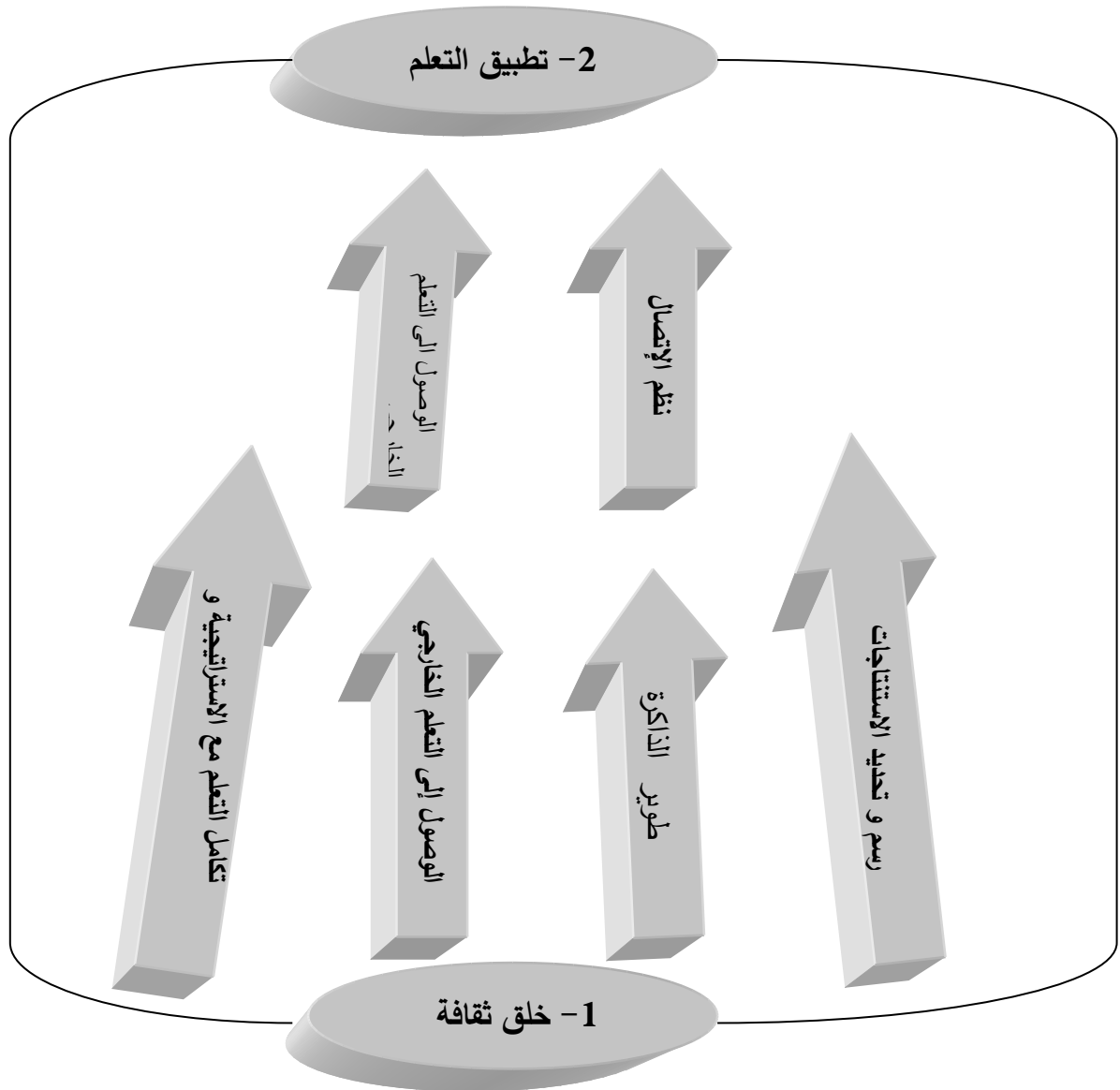
ويتكون النموذج من الآتي :

- خلق ثقافة التعلم.
- تجميع الخبرة الداخلية.
- الوصول إلى التعلم الخارجي.
- تطوير نظم الإتصالات.
- رسم وتحديد الإستنتاجات.
- تطوير الذاكرة التنظيمية.
- تكامل التعلم مع الإستراتيجية .
- تطبيق التعلم.

و يوضح الشكل الموالي نموذج برايتون للتعلم التنظيمي لكي تتحول المنظمة لمنظمة متعلمة : ¹

¹ حمد بن قبالن آل فطيح ،مرجع سابق،ص،58 .

الشكل رقم (6) : نموذج Britton وظائف التعلم التنظيمي كي تتعلم المنظمة .



المصدر: حمد بن قبلان آل فطیح ،مرجع سابق،ص،58 .

❖ نموذج العتيبي :

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:¹

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

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

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

❖ نموذج Moilanen:

اقترح Moilanen عام 2001 م نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل أرجريس وشون ، سنج ،

بيدلر ، مايو و لانك ، مارسك وواتكنز ثم قام بإعداد نموذج اسمه

(The learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

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

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

-الاستطلاع والاستفهام (Questioning): يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوبشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، مرجع سابق، ص، 7.

- التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعليم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

الفرع الثاني: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.

- توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة، وفيما يلي تلك الاستراتيجيات:¹
- استخدام مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية :**

تغيير الرؤية يشبه تغيير اطار سيارة متحركة ،الا ان ذلك اول خطوة حاسمة ،وللبداء في تلك الخطوة يجب اشراك القيادة، والشركاء، والوظفون ،و الزبائن، والموردون، و المساهمون في اعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية احدى الادوات لفعل ذلك.و التخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية اداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية و ممارستها، اصطفاها التعلم مع الاهداف التنظيمية، و تعظيم المعرفة لزيادة الانتاج وجودة الخدمة.

-كسب دعم من اعلى مستوى في الادارة:

كبار المدراء لايجب عليهم توضيح الرؤية فقط و انما ينبغي ان يكونوا من اوائل المشاركين نشاطا في ادراكها، المدراء يمثلون محامون عن جهود التعلم في المنظمة و هم اكثر وسيلة قوية للاعلام و الهام الاخرين في المنظمة.

-خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات: بيئة المنظمات التي تدعم و تكافئ التعلم، و تشجع الناس للمشاركة

بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، والعوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ:

- خلق ثقافة التحسين المستمر.
- وجود قيمة التسامح في الاخطاء و نقص الاداء، فكلاهما بذل للجهد و اكتساب للتعلم.
- المشاكل و الاخطاء يجب ان تكون مشتركة و لا تخفى.
- ابداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
- توسيع امكانية الوصول الى المعلومات.
- المساعدة في جعل التعلم عادة.

¹ محمد ابراهيم الدهون، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة و الادارة"، جامعة الاقصى، فلسطين - غزة-، 2014، ص 45.

-إعادة هندسة السياسات و الهياكل حول التعلم:

منظمات التعلم تعمل بشكل افضل عندما يتم تقليص الحدود،ذلك لان المعرفة و الافكار يمكن ان تتحرك بسرعة و كفاءة داخل و خارج المنظمة،و إعادة الهندسة لزيادة التعلم تشتمل على الاجراءات التالي:

-تقليص حجم الوحدات العملة.

-تقليل سيطرة و تحكم السياسات و السماح بمرونة اكبر.

-تبسيط الهياكل و خلق منظمة مع حدود اقل.

-تمكين الاقسام و الوحدات من عمل المبادرات.

-التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات.

-مكافأة افراد فرق التعلم :ان مكافأة الانجاز واحدة من اقوى مبادئ الادارة في العالم،و يجب ان تأخذ بعين

الاعتبار على النقيض بان الذي يذهب دون مكافئة قريباً سيرحل،لذلك من الاهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الافراد و الاهم فريق التعلم،تطبيق المكافأة بصورة مباشرة او غير مباشرة تساهم في عملي التعلم التنظيمي مثل قبول المخاطرة،الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية،فرق العمل، تشجيع خبرات و افكار جديدة،تكوين مدرب او معلم و نقل المعرفة المكتسبة.

-دمج التعلم في جميع السياسات و الاجراءات:من اجل تحويل المنظمة الى منظمة متعلمة بشكل منهجي من

الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة،و السياسات التالية تجسد هذا النهج التكاملي:

-التعلم المكتسب من المشاريع يتم التقاطه و نشره في جميع انحاء المنظمة.

-المدرءا يتم تعيينهم او ترقيتهم بناء على تعلمهم و قدرتهم على تعزيز التعلم في المحيطين بهم.

-جميع الموظفين مسئولين عن اكتساب و نقل المعلومات.

-المنظمة تستقطب الموظفين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين،مثل البراعة الشخصية والمبادرة و حسن

الاستماع و الانفتاحعلى التغيير.¹

-انشاء مراكز التميز و عرض المشاريع:مراكز التميز استراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من منظمات

التعلم،عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل و خارج المراكز،و عرض المشاريع في كل انحاء المنظمة نهج ذات صلة،وفي هذه المواقع المنظمة تستطيع ان تركز المزيد من الطاقة لتجريب الافكار المختلفة،السياسات،الاجراءات،المنتجات و الخدمات.

¹ محمد ابراهيم الدهون،مرجع سابق،ص،46.

-قياس المجالات المالية و غير المالية كنشاط للتعلم:

الذي يمكن قياسه يمكن فعله، وهذا المبدأ اساسي اخر في الادارة، و لذلك المنظمات المتعلمة تقيس نفقات التعلم ليس فقط من الناحية المالية و الارباح و العائد على الاستثمار، و انما في قطاعات اخرى مثل الجودة، ورضا الزبائن.

-توفير الوقت و المكان للتعلم:

لا يمكن دفع التعلم التنظيمي، على الرغم من طبيعة الاشخاص الابداعية، هناك اوقات لاتخرج فيها الافكار المهمة على الفور، و الدفع بقوة لابتكار افكار من الممكن ان يخلق توتر مما يمنع ولادة هذه الافكار بدلا من ان يساعد على ذلك. من المهم ان نتذكر ان هناك حدود للسرعة، فالناس تحتاج الى الوقت للتخطيط، و المساحة المادية و الاجتماعية و النفسية مع وجود الاستماع ليكونوا ابداعيين، فبعض الاحيان التمهّل يقود الى نتائج اسرع، ولا ننسى ايضا اهمية المحيط و الهندسة المعمارية في توفير بيئة تساعد اكثر في التفكير و التعلم و مشاركة المعرفة.

- جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان:

هناك طرق متعددة لجعل التعلم اسلوب حياة في المنظمة مثل:

-مركز النجاح هو المشاركة في الاجتماعات.

-التعلم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الامكان.

-تخصيص وقت للاجتماعات و البرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة.

-تقدير افكار جديدة في المنظمة عن طريق تعيين او التقاعد مع الاشخاص من الخارج للمناصب المهمة.¹

¹ محمد ابراهيم الدهون، مرجع سابق، ص، 46.

خلاصة الفصل الاول:

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات ، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة ، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و بات لزاما على مختلف المنظمات إقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو ، و تحقيق ميزة مستقبلا ، و يشكل التعلم التنظيمي وسيلة لتحسين أداء المنظمة ثمرة من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الإرتقاء إلى منظمة متعلمة و التي بدورها يمكن ان تساهم بشكل كبير في راس المال البشري، و هذا محور حديثنا في الفصل الموالي.

تمهيد :

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية و رؤوس أموال نقدية في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار و الديناميكية و كذا باللايقين ، بل أصبحت أكثر حاجة إلى تعزيز رأس مالها البشري الذي يشمل مجموعة من الموارد و القدرات الخاصة التي تمنح للمنظمة الميزة التنافسية بوصفها تعتمد على الابتكار و التجديد و التحسين المستمر للأداء . و هذا ما يفرض عليها تكثيف جهودها نحو استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع رصيدها البشري ، و قد يكون للتعلم التنظيمي دورا هاما في ذلك لكونه يمثل عملية شاملة و هادفة إلى تطوير و تحسين المهارات و المعارف البشرية.

و تأسيسا على ما تقدم سنتطرق في هذا الفصل إلى أثر التعلم التنظيمي على رأس المال البشري. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول : ماهية رأس المال البشري.

المبحث الثاني : استثمار وإدارة رأس المال البشري.

المبحث الثالث : العلاقة بين التعلم التنظيمي و الرأس المال البشري.

المبحث الأول : ماهية رأس المال البشري .

أدى الإهتمام بأثر الأصول غير المادية ، و أهمية الخصائص و القدرات البشرية إلى الإدراك بأن هذه الأخيرة تشكل رأس مال لا يقل أهمية بل يزيد، عن رأس المال المادي و المالي ، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر ، و الآلات قد تؤدي العمل بصورة كفؤة و أفضل إنتاجية من العاملين لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الإختراعات ، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع و الابتكار. لذلك بدأ الباحثين بتحديد مكوناته و كيفية قياسه و كيفية تطويره . و عليه سنحاول في هذا المبحث تناول الرأس المال البشري من جوانبه الأساسية.

المطلب الأول : مفهوم وتطور الرأس المال الفكري .

الفرع الأول : مفهوم الرأس المال الفكري .

يعتبر حقل رأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، وبناء على حداثة الاهتمام بهذا الحقل فإن مفهومه لا زال قيد البحث ، كما أنه لا يزال في مرحلة التطور و البناء و الاكتشاف ، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه أو بيان مكوناته ، و أكثر من ذلك فإن الكثيرين لا زالوا يعتقدون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري، إذ لا يميزون بين المفهومين.¹ و في هذا السياق يشير Drucker « أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (human capital) الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، و التحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته و قدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، و إجراء البحوث ، و تحويل نتائجها إلى منتجات».²

من أبرز التعاريف للرأس المال الفكري هو ما جاء به Stewart الذي يعرفه بأنه « المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة ، و المعلومات و تحقيق الملكية الفكرية و الخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمنظمة، فهو إذن يرتبط — رأس

¹ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة ، ط1، اثرء للنشر و التوزيع،الشارقة ،الاردن،2011،ص،225.

² عبد اللطيف مصيطفى، دور رأس المال البشري في خلق قيمة في المؤسسات المصرفية ، العدد 7، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات،معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية،الجزائر،2009،ص21.

المال الفكري — بعاملين هما المعرفة و إدراك المعرفة ، كما وصف أنه يتصف بعنصرين هما: ¹ المعرفة المتميزة بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات و المعارف في المنظمات المنافسة، المعرفة الإستراتيجية و هي جعل هذه المهارات و المعارف قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شراء السلعة أو الخدمة». و تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه « القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي (هيكل) ورأس مال بشري».² ويرى Ulrich بأنه « يمثل مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ». كما يصفه كل من Hamel و Heene بأنه « قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية ». أما Reid فيشير إلى أنه « المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة ». بينما يراه كل من Davenport و Prusak بأنه « المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح ».³ بالإضافة إلى ما سبق ، فيعرفه Hansen بأنه « الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة ».

أما Vaz و Cabrita فيعتبرانه « أصول غير ملموسة تعتبر كمصدر لميزة تنافسية مستدامة ».⁴

و على ضوء ما تقدم من التعاريف ، يمكن القول أنه رغم إختلاف وجهات النظر حول مفهوم الرأس المال الفكري إلا أن مجملها يتفق على أنه عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية و تنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، بحيث على المنظمة توظيف تلك القدرات من أجل زيادة الإنتاجية و تحقيق ميزة تنافسية لها .

فهو بذلك يتمتع بمجموعة من الخصائص ، نذكر من بينها ما يلي: ⁵

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة .

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص، 100.

² أحمد غازي منها، نموذج القياس النوعي و النموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، الجزء الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص، 399.

³ عبد اللطيف مصيطفى، مرجع سابق ، ص، 22.

⁴ عاطف العدوان ، سحر سليمان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإبداع المنظمي ، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ، المجلد 39، العدد 2، دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن ، 2012 ، ص، 141.

⁵ هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، ط 1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة ، ، 2008 ، ص، 25 ، 26.

- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل .
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .
- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل .
- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة و السعي المستمر نحو تقديم الأفكار و المقترحات الابتكارية و التي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان .
- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين .
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية و لكن بدرجات متفاوتة .

و بناءا على هذه الخصائص ،فهو يؤدي عدة أدوار حددها Sullivan وHarrison في ¹:

أ. الأدوار الدفاعية : و تشمل على الممارسات الآتية :

- تخفيف حدة الصراعات .
- حماية حرية التصميم و الإبداع .
- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمات .

ب. الأدوار الهجومية : و تشمل على الممارسات الآتية :

- معرفة إستراتيجية المنظمة (معرفة كيف نبدأ) .
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و الخدمات و المنتجات الجديدة .
- توليد عائد من خلال منتجات و خدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري ،وحماية موجودات الملكية الفكرية للشركة .

¹ سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري و استثماره اداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة ،المجلد 2، العدد4، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الأنبار ،العراق، 2010، ص،4.

- تحديد آلية النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.¹

الفرع الثاني : تطور الرأس المال الفكري .

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور الرأس المال الفكري على النحو التالي :²

المرحلة الأولى: اضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية.

أكد الاقتصادي Petty William في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري . إضافة إلى أن Adam Smith أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين ، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام ، بعدها أكد الاقتصادي Alfred Marshall في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله : « إن أثنى ضروب رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر » وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة ، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة ، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي Irving Fisher وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع Schultz و Mincer بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي ، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً .

ومما سبق يتضح، أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري والفكري ، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكماً لرأس المال التقليدي ، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

¹ سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص، 4.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 157-166.

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية.

في مطلع ثمانينات القرن العشرين ، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة ، وفي عام 1986 قام David Teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة بـ (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع ، كما قام Sullivan Patrick عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع .

إن هذه المرحلة ركزت على دور و أهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات ، وظهر مفهوم جديد عام 1991 هو « رأس المال الفكري » الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية.

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً ، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري ICM) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري ، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه .

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام ، وركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري ، طرق قياسه أبعاده ومستوياته ، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا ، وفي 2003 بنيويورك ، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزي بعنوان: «رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين» وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة (من 18 - 20 يناير 2010) وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد هلال عبيد الدرهمي بعنوان: « إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية »-دراسة تطبيقية-

وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية ، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري ، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق .

و بناء على ما سبق فإن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي :

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

و حددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي:

- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع تغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفعلي .
- **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى فى الأداء والإبداع و التجديد.
- **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية.
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت .
- **التقويم و القياس:** أي توليد وخلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

و الجدير بالذكر ، أن القيمة السوقية للمنظمة تتحدد من نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالى ويتكون من رأس المال المادى المتمثل فى التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدى المتمثل فى النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثانى فهو رأس المال الفكري الذى يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه و تقييمه و قد اختلفت تصنيفات هذه المكونات حسب نظرة كل باحث ، و من أهم هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

أولاً- تصنيف معهد **Brooking** : حدد هذا المعهد أربعة مكونات هي :¹

- الأصول السوقية : وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل : منافذ التوزيع ، العملاء ، والعلامة التجارية.
- أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم .
- الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء .
- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة ، قواعد بيانات العملاء ، طرق تقييم الخطر ، طرق إدارة قوى البيع ، الهيكل المالي.

ثانياً- تصنيف **Sveibey**: قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام ، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين ، والتقسيم كالتالي :²

- كفاءة العاملين وتعليمهم و خبراتهم .
- التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني ، الإدارة ، النظم ، الثقافة ، والبرمجيات .
- الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية ، علاقات الزبائن والموردين .

ثالثاً - تصنيف **Guthrie و Petty**: يتكون رأس المال الفكري حسب الباحثان من العناصر التالية :

- الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلية).
- الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات .
- كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري.

¹ فرحاتي لويذة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2016، ص، 69.

² أشواق بن قدورة ، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012، ص، 63، 64.

رابعاً - تصنيف **Channvel و Despers** :قسم الرأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي: ¹

- رأس المال البشري : ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة ، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة ، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية .
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة .
- الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل : شبكة التوزيع ، تسهيلات العمليات.
- الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

خامساً - تصنيف **Mckenzie و Winkelen** : هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح مكونات رأس المال الفكري بحيث : ²

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي .

رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية .

و على العموم فإن أغلب الدراسات تأخذ بتصنيف Stewart الذي يرى بأن مكونات الرأس المال الفكري ثلاث هي:

- الرأس مال البشري : الذي يمثل جميع المهارات و القدرات المتجسدة في الفرد العامل و التي تكتسب من خلال التدريب و التعليم و الرعاية الصحية و المستوى الغذائي للفرد.
- الرأس مال الزبوني : و هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم و الموردين و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.
- الرأس مال الهيكلي : يعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية المتمثلة في البنية التحتية الداعمة للعاملين و التي تشمل فلسفة المنظمة و النظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية و رأس المال العملياتي و رأس المال الإبداعي الذي يعكس الملكية الفكرية كحقوق التأليف و براءات الاختراع.

¹ فرحاتي لويذة، مرجع سابق، ص، ص، 69، 70.

² عبد الله بلوناس ، رأس المال الفكري مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزء الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 2014، ص، 181.

المطلب الثاني : مفهوم وخصائص رأس المال البشري.

الفرع الأول : مفهوم رأس المال البشري .

يمثل رأس المال البشري رصيد المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الموارد البشرية ، ذلك الرصيد الذي يشكل 75-85 % من رصيد الخزين المعرفي في المنظمة ، و المتولد من المقدرة العقلية البشرية . تلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل المعارف، الخبرات، و المهارات، و التعليم، و الإرث التاريخي و التي لا بد من الاستثمار فيها لأن منحنى إنتاجية تلك الموجودات يتزايد و بتقدم العمر و بالتالي لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة فضلا عن الاستخدام المتعدد و المتزامن لها على العكس من الموجودات الأخرى.¹

ومنذ بداية القرن العشرين عدا الاقتصادي المعروف Alfred Marshal البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته و طاقاته البناءة و مهاراته التنوع ،ومعارفه في الاكتشاف و التحليل و الإبداع، حاله حال رأس المال المادي. وهذا ما جعل فيما بعد بالكثيرين من أمثال Theodor و Schultz أن يطلقوا عليه برأس المال البشري المجتمعي ،والذي مثله على أنه : إجمالي الطاقات و القابليات البشرية ،التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.²

و إجمالاً هناك خمسة أنواع من رؤوس الأموال يمكن تشخيصها كالآتي :³

- رأس المال المادي: ويقصد به رأس المال المالي أو النقدي .
- رأس المال الطبيعي: ويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية .
- رأس المال الإنتاجي: ويشمل الأصول المادية القادرة على إنشاء السلع والخدمات .
- رأس المال الاجتماعي: يقصد به شبكات العلاقات الاجتماعية والمعايير والقيم الإيجابية في المجتمع التي تمكن أفراداً وشرائحه من التصرف معا بصورة فعالة ومجدية لتحقيق أهدافهم المشتركة .
- رأس المال البشري: ويقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد الموروثة أو المكتسبة.

¹ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الإخيار، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 15.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ،مرجع سابق، ص، 237.

³ نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة مسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص، 3.

من التعريفات الواسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري ، ذلك التعريف الذي تبناه منظمة اليونسيف ، الذي يرى أنه « المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين ، الذي يعد عاملا رئيسيا في تقرير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية ».¹ و يشير إليه Bontis بأنه « مجموع قدرات المنظمة لإستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ،ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني و إعادة هندسة العمليات و تحسين المهارات الشخصية»²، بينما يراه Daft بأنه « القيمة الاقتصادية للمعرفة و الخبرات و المهارات و القدرات التي يمتلكها العاملون ».³ و في نفس السياق يصفه Ardichvilli بأنه « تجميع المعارف و المهارات و القدرات و الكفاءات التي حصل عليها البشر على مدى حياتهم من خلال المشاركة في أشكال مختلفة من التعليم و التدريب الرسمي و غير الرسمي و المستخدمة في النشاط الإنتاجي لصالح الأفراد و المنظمات و المجتمع ».⁴

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة ، إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها ، والتي تنظر أغلبها إلى أن رأس المال البشري يمثل مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد ، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل ، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب و غيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

الفرع الثاني : خصائص رأس المال البشري .

مما سبق يمكن أن تبرز بعض خصائص رأس المال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة فيما يلي⁵ :

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من سيورة عمل أفراده .
- إن رأس المال البشري يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في

¹ نادية ابراهيمي، مرجع سابق، ص، 4.

² Bontis N , **intellectual capital :anexplanatory study develops measures and models** ,vol 36,N2, journal of management decision ,1998,p17.

³ Daft . Richard ,**management** ,6th ed ,south _western college publishing ,ohio , USA,2003,p408.

⁴ Ardichvilli .A,**Humain capital development,comparative analysis of BRICS**,vol 36,European journal of training and development ,2012,p 213.

⁵ صولح سماح ، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص، 63.

أنظمتها وقواعده اجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.

- إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
- إن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس مال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

كما يضيف آخرون المميزات التالية :

- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد ، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين ، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه ، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر ، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل .
- **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ، ولأن تكلفة الاستثمار تزايد مع مرور الوقت فان تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد ، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .
- **عدم مريية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد ، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد ، والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه ، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد ، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية .¹

¹ صولح سماح ،مرجع سابق،ص،63.

المطلب الثالث : مكونات رأس المال البشري .

الفرع الأول : مكونات رأس المال البشري .

يختلف الباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم مثلاً من حددها في الابتكار ،المعرفة الحرفية ،المعرفة الاجتماعية و على العموم ،فإن أغلب الدراسات تأخذ بمكونات التي وضعها Chaudhry و Roomi و المتمثلة في المعارف ، القدرات و المهارات التي سنعمل على شرحها فيما يلي :¹

- **المعرفة** هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة . و تعتبر أيضاً قوة و ثروة في آن واحد قوة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة وأنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، لأنها باعتبارها المورد الوحيد الفريد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.
- وقد أشار كل من Pablos و Perez إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحاً عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقدة ودينامكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها .

- **القدرة** : يشمل رأس المال البشري مضامين و إعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة ، والتي تتضمن سوق العمل و الموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة ، كما يشمل المضامين و المتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية و المتمثلة في القدرة على التكيف و سهولة التكيف مع الطوارئ ،القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية و التعليم و الإعتماد على الذات ،وتعتبر القدرات ثروة هامة لرفع الكفاءة على مستوى المنظمة أو الأفراد أو المجتمع من خلال القدرة على أداء المهام و حل المشكلات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً بكفاءة و فعالية سواء أهداف الفرد أو المنظمة التي يعمل فيها و ينتج عن ذلك زيادة قدرات الموارد البشرية و تحسينها .

¹ هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، المجلد 10 ، العدد 31،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية،جامعة الكوفة،2014،ص،ص،174-176.

فالقدرات هي تنمية وتعزيز قدرة المجتمع باستمرار لكي يحسن قدرته على حل المشكلات و ليؤدوا أدوارهم المنوطة بكفاءة في مجالاتهم ومستويات أعمالهم من خلال التدريب والتعليم المستمر، فهي لا تشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن أيضا إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المجتمع للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار .

● **المهارات :** تضم مهارات التفاوض ، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين ،مهارات التعامل مع الزبائن،القدرة على تمييز الفرص ،مهارات إستخدام الحاسوب و قدرات التحديث ،مهارات و قدرات التعامل مع المشروعات المتعددة ، فالشركات العريقة بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول،إلا أنها تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهام خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية. وعلى الرغم من أن مهارات العاملين المحددة قد تعطي الشركات ميزة على الشركات المنافسة لأن هذه المهارات غير قابلة للتحويل إلى شركات أخرى، وأن حجم التواصل المحدود والتفاعل داخل الشركة المرتبطة بهذه المهارات يجعل هذا النوع من رأس المال البشري ذا تأثير محدود على مستوى النشاط المبتكر ضمن منطقة أو مجتمع أوسع.

إن المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الإنتاج في منظمات الأعمال من حيث جودة وكمية الإنتاج، والذي بدوره يزيد من أرباحها.

و تتمثل مؤشرات رأس المال البشري في ما يلي :¹

- **مؤشر الأمية :** يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا ،ومن البديهي أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا و نوعيًا في رأس المال البشري ،و تمثل فجوة يتوجب ردمها ،و انتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل و يشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية و جهود القضاء على الفقر .
- **مؤشر التمدد :** يشير معدل التمدد إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية "15 سنة فما فوق" على مقاعد الدراسة .

¹ حسن رواية ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2005،ص،ص،82-84.

- **مؤشر الرقم القياسي للتعليم :** و هو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمراحل الابتدائية و الثانوية و الجامعية و معدل معرفة القراءة و الكتابة ، كما يشمل أيضا معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث ، باعتبارها مؤشرا على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم .
- **مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم :** هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبه المختلفة ، وتوجد نظرة شمولية إلى مفهوم الإنفاق على التعليم ، وتشمل جميع مصاريف الإنفاق المادية وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي ، ونظرة أخرى تنظر إلى الإنفاق من جانب الإنفاق الحكومي على التعليم العام دون الأخذ بعين الاعتبار ما تنفقه الأسرة على أبنائها ، ويشمل الإنفاق الحكومي نفقات الأبنية المدرسية والمعلمين والأجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسات التعليمية، ويقاس الإنفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة أو من الدخل القومي، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على اهتمام هذا البلد أو ذاك بالتعليم .
- **مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي :** مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانات التي وفرتها الدولة في ثلاثة جوانب مهمة هي :
 - ✓ مدة الحياة ومستوى الصحة .
 - ✓ التمدرس وتلقي المعارف .
 - ✓ نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام .

الفرع الثاني : أهمية رأس المال البشري .

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي و العشرين هو ظهور قوة المعرفة ، و كيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، و أهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة و القوة معا .¹

و بناء على ذلك ، أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الانتاجية و التنافسية للمنظمات و الأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها و توظيفها و المحافظة عليها و تدريبها و تحفيزها العناية الأكبر ، كما تم اعتبار مدخل

¹ نادية ابراهيمي، مرجع سابق، ص، ص، 9، 10.

محاسبة الموارد البشرية (HRA) أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية، و التعلم التنظيمي و غيرها .¹

و لعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الإقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهبين ،تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا فإن ، على الحكومات و المنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها ،من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع و تدعمه سواء أكان في المدارس أو الجامعات ،أو من خلال تدريب الموارد البشري و تنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان حيويتها و فاعليتها و المحافظة عليها لمواجهة المنافسة ،و من جانب آخر أن تشجع الابداع و الابتكار وأن تؤسس و تدعم البنية التحتية المؤسسية اللازمة للأعمال و العمال لضمان بقاءها و استمرارها .²

ولقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الانسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الانتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الانسان. وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبتها من تطورات حديثة في الفن الانتاجي الى حدوث تغييرات متلاحقة في أساليب وطرق الانتاج نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع ، وغيّرت بذلك موقع الانسان ودفعته الى الامام في المراكز الانتاجية وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الانتاجي وقيادة التطور، مما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى اعداد الانسان وزيادة فترات تعليمه وتدريبه وزيادة ممارساته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي.

ولقد اعتبر كارل ماركس الانسان أثمن رأس مال، وكذلك أدخل ايرفينج فيشر رأس المال البشري في مفهوم رأس المال كأى شيء يدر دخلاً عبر فترة من الزمن. وان هذا الدخل يتولد عن رأس المال. وقد أشار الفريد مارشال الى أن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر ،وذلك على أساس أن الفكر سواء ما تعلق منه بالعلوم والأدب أو الفنون أو ذلك الذي نشأت بفضلها الآلات والأجهزة، انما يمثل الانتاج الذي يتلقاه أي جيل من الأجيال السابقة له، وذلك أنه اذا انمحت من الوجود الثروة المادية للعالم، فان بالامكان استعادتها بسرعة بواسطة الفكر، ولكن لو بقيت الثروة المادية بدون الفكر، فان هذه الثروة سرعان ما تتضاءل ويعود الى العالم الى الفقر والعوز .³

¹عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص، 343.

² نافز أيوب أحمد ، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه، العدد 44، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2010، ص، 7.

³محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص، 46.

وهكذا، فإن، الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين الى اعتباره العنصر الانتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فلا يمكن مطلقاً أن تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنيكي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي ،وقد دلت تجربة التطور الاقتصادي العالمي بكل وضوح على أن الكوادر المؤهلة ومعارفها المهنية والعلمية والتكنيكية بصفة خاصة والخبرة الانتاجية والادارية تكون عنصراً من أهم عناصر اعادة الانتاج الاجتماعي التي كثيراً ما تحدد سير وأفاق عملية التنمية . وفي هذا الصدد يشير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة عام 1966 ،حول تصنيع الدول الافريقية الى أن مدى ونوعية تأهيل الناس يعتبران عاملاً رئيسياً للتقدم. وان النقص في العمل المؤهل والخبرة التكنيكية هو السبب الرئيسي الذي يحول دون التنمية الاقتصادية السريعة ،وكانت دراسة سابقة عام 1962 من قبل منظمة اليونسكو لكل من سولو والاقتصادي النرويجي أوكرست قد أثبتت أن الزيادة في متوسط دخل الفرد نتيجة للتحسن في العوامل البشرية هي أكبر من الزيادة المتوقعة من عائد رأس المال المادي. كما استطاعت عدد من الدراسات الادارية التي تخصصت في بحث الاستثمار في الانسان على المستوى المشروع أن تثبت أن الانفاق على تدريب القوى العاملة (تنمية الموارد البشرية أثناء الخدمة) استثماراً رأسمالياً. وأثبتت دراسات أخرى محاسبية من أن تكاليف تدريب القوى العاملة يترتب عليه زيادة مهمة في الطاقة الانتاجية. فالانفاق على رفع كفاءة العمال وتحسين طرق أداء العمل زاد من عدد الوحدات المنتجة لنفس الفترة مما قلل التكلفة الكلية والمتوسطة للوحدة المنتجة وأعطى فرصة أكبر لجني مزيد من الأرباح.

ان التنمية الاقتصادية باعتبارها ثورة علمية وتكنولوجية تستهدف مجموعة كبيرة من التغيرات العميقة في صميم الهياكل الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن تحقق بمجرد استيراد المصانع والآلات أو عمليات نقل التكنولوجيا أو بمستويات عالية من تراكم رؤوس الأموال المادية، وذلك لأنها عملية عميقة وشاملة تهدف الى تطوير النظم القائمة والاتجاهات الاجتماعية والفكرية السائدة بما يتلائم واستخدام الأساليب العلمية والوسائل التكنولوجية على نحو يتلائم وظروف الاقتصاد القومي¹.

¹ محمد موساوي، مرجع سابق، ص، 46.

المبحث الثاني : استثمار وإدارة رأس المال البشري .

على إعتبار أن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع يهتم للموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية لأنه الإضافة و التعظيم في تلك الأخيرة يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية ،فقد يصبح موضوع إدارتها و الإستثمار فيها ضرورة ملحة تفرضها طبيعة التحدي العلمي و التكنولوجي المعاصر . و عليه سيتم تناول ذلك في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم و نظرية الإستثمار في رأس المال البشري .

الفرع الأول : مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري.

يعرف الإستثمار في رأس المال البشري على أنه « الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته ».¹ وعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه : كل ما يزيد من إنتاجية العمل و الموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم و المعرفة .²

و عليه يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه :استخدم جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ،مهارات ،معلومات، و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيدا من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع .

الفرع الثاني : نظرية الإستثمار في رأس المال البشري .

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث Shultz ، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2005، ص، 96.

² محمد نعمة محمد الريدي، بيئة الاستثمار في رأس المال البشري و نمو الصناعة، المجلد 13، العدد 3، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص، 126.

للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من هجرة العمالة، و الاستثمار في مجال الصحة و التعليم و التدريب.¹

و على العموم نضجت و تطورت هذه النظرية بإسهامات كل من :

1. دراسات Shultz:

حاول Shultz البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة ، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

يعد مفهوم Shultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد ، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظره فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فتمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

و قد أثار Shultz نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم و هما :²

- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري .
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان .

و حسب رأيه فإن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هو إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل ، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق و تكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان و تسيء إلى نفسيته. بالإضافة إلى أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس الغرض الأصلي للتعليم و هو الغرض الثقافي و ليس الإقتصادي ، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين و مسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها .

¹ رواية حسن ،مرجع سابق،ص،ص، 65، 66.

² غري صباح ،الاستثمار في التعليم و نظرياته ،العددان الثاني و الثالث،مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية،قسم علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر ،جانفي-جوان 2008 ،ص،ص، 14، 15.

و قد أثارت مفاهيم نظرية الاستثمار البشري لـ Shultz عددا من الباحثين في مجال الاقتصاد لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار البشري و أهمها التدريب .

2. إسهامات Becker :

قام Becker بتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب حيث قسم هذا الأخير إلى عام و متخصص ، و درس العلاقة بين الاستثمار في التدريب و إيرادات الفرد أيضا علاقة دوران عمل الأفراد المتدربين و تكلفة الاستثمار في التدريب ، و قد دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري بعض الباحثين و منهم مينسر إلى محاولة قياس التكلفة و المنفعة الاقتصادية المترتبة عن الاستثمار في التعليم و التدريب .

3. إسهامات Menser :

حدد Menser ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري تمثلت في :

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب .
- كذلك تحديد معدل العائد في الاستثمار في التدريب .
- و أخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة¹.

المطلب الثاني : متطلبات و آليات بناء رأس المال البشري.

الفرع الأول : متطلبات بناء رأس المال البشري.

تتمثل متطلبات بناء رأس المال البشري فيما يلي:²

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية .
- التركيز على الكفاءات الإستراتيجية للرأس المال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الإستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة و تصعب محاكاتها من قبل المنافسين .

¹ غربي صباح، مرجع سابق، ص، 16.

² صولح سماح، مرجع سابق، ص، 72، 73.

- التركيز على حسن تسيير مخزون رأس المال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية إضافية.
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأس مالها البشري ومحاولة رأس مالها في قاعدة بيانات المؤسسة ليتمكن مخزون رأس المال البشري من الوصول إليها والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على ذلك.
- توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير للرأس مال البشري لأن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون رأس المال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز¹.

الفرع الثاني : آليات بناء رأس المال البشري.

إن منظمات اليوم تحتاج إلى أفراد يملكون مخزوناً واسعاً من المعارف والمهارات والقدرات، لذا يتطلب منها بناء هذه الموجودات البشرية من خلال قيامها بالعمليات التالية :²

- **استقطاب الرأس المال البشري:** تهدف هذه العملية إلى البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة، و جذب المهارات الفنية العالية و توفير نظام معلوماتي يسهل عملية جذب و الاستقطاب. و قد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب كالآتي:

✓ **شراء العقول من سوق العمل:** يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة ميزة تنافسية حرجية لمنظمات الأعمال الحديثة و دعامة أساسية و إزدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة، لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

✓ **شجرة الكفاءات:** إن الكفاءة تتضمن مكونين رئيسيين هما: أولاً المكون المعرفي و يتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بمجادة الشخص، أما المكون الثاني هو المكون

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص، 73.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 264-272.

السلوكي و يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقييمه. أما شجرة الكفاءات ، فتعد إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين ، وتسهل هذه التقنية استقطاب الرأس المال إلكترونيا .

✓ **مراجعة منظمات المعرفة و التعلم:** تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية

(مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم ، وزيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا. حيث يتعين على المنظمات التركيز على إستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الإكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى .

● **صناعة الرأس المال البشري:** تعبر هذه العملية على قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال

تعزيز القدرات و تنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون و خلق الإنسجام بينهم ، و من أهم استراتيجياتها:

✓ **خريطة المعرفة :** تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق

أهداف ، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ، ومع من ؟ و أين يمكن أن نجدها؟ و على هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة لديها ، ومستوى الفجوة بداخلها . وتتمثل غاية استخدام الخريطة المعرفة في تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وكذلك الاهتمام بتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها ، وذلك من خلال تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات ، وتمكين الأفراد من العمل مع ذوي القدرات العالية .

✓ **بناء الأنسجة الفكرية :** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة

ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ، ليشكل كل مشروع آخر

لمجموعة ابتكارية جديدة و تعلم جديد آخر . وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير

الإستقلالية و المرونة و التفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين ، تؤدي إلى التعلم السريع ، و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع .

✓ **القيادة الذكية :** يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي

يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي ، و يكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما و أكثر مما

يكون معطيا للأوامر ، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال

والتي من أبرزها الاستمرار و الفورية و الشمول في تقدير كافة موظفيه لأنه يعرف أن التقدير يدفع للتفوق.

• تنشيط الرأس المال البشري :

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، و ذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول و شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة . و من أساليب تنشيط الرأس المال البشري: ¹

✓ **عصف الأفكار:** يعد Osborn مبتكر هذا الأسلوب، و قد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957. و هو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة محدود 5 إلى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، و من ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة، من مصادر متعددة، (هذا نظراً لتباين القدرات و المهارات لدى رأس البشري)، حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، و التي ستنتهي بدون شك باقتناء القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، مصدرها العاملين أنفسهم، و بذلك ستشهد المؤسسة حرصاً أكبر على تطبيق و تنفيذ الأفكار المتفق عليها، كونها كانت من صنعهم، مما يزيد من فرص ارتباطهم بالمؤسسة.

✓ **حلقات السيطرة النوعية:** هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروبا ايشيكاوا سنة 1961. و هي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طوعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية. حيث أنهم، يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، و يجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة و تطوير الأفكار، و كذا تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنوياً للاطلاع على التقدم الحاصل. و من الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب، و التي كانت آن ذاك 15 حلقة ما يعادل 2.844.000

¹ دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص، 58.

دولار سنويا . و قد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية لاقت إقبالا من طرف العاملين، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال استقبال آرائهم.¹

✓ **أسلوب الإدارة على المكشوف:** هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، و رأس المال البشري خاصة . و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد من خلال اجتماعات، و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم، وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

✓ **أسلوب الجماعات الحماسية:** يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة و تحب الانجازات الصعبة، و كذا المتسمة بعاطلي المخاطرة و المغامرة. و هي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحياة و التفاؤل، و يزدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية البريد الإلكتروني، و شبكات الحاسوب. كانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال البشري و تفعيل الاستفادة من أفكاره.

● **المحافظة على الرأس المال البشري:** يمثل وجود راس المال البشري في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها و استمرارها في عالم الاعمال ، لانهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة ، و يقول Romanathan سنة 1990 في هذا الصدد ان « بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الاجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر ». و نلاحظ أن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء و نحن نعلم أن المسؤول عن ذلك هو الرأس المال البشري².

¹ دحماني عزيز ، مرجع سابق، ص، ص، 59، 60.

² عامر بشير، مرجع سابق، ص، 114.

المطلب الثالث : إدارة وقياس رأس المال البشري.

الفرع الأول : إدارة رأس المال البشري.

أكد Paul Squires إن إدارة رأس المال البشري هي إدارة المعرفة والمهارات ، وهذا ما لا تدركه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة ، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردودات الاقتصادية منها . و من الجدير بالذكر ، أن وصف الوظائف عادة لا يتم فيه تحديد المهارات و المعرفة بدقة ، كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات ، ويمكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها ، وأن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة. وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات هما :¹

- تحديد و إدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه .
- تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

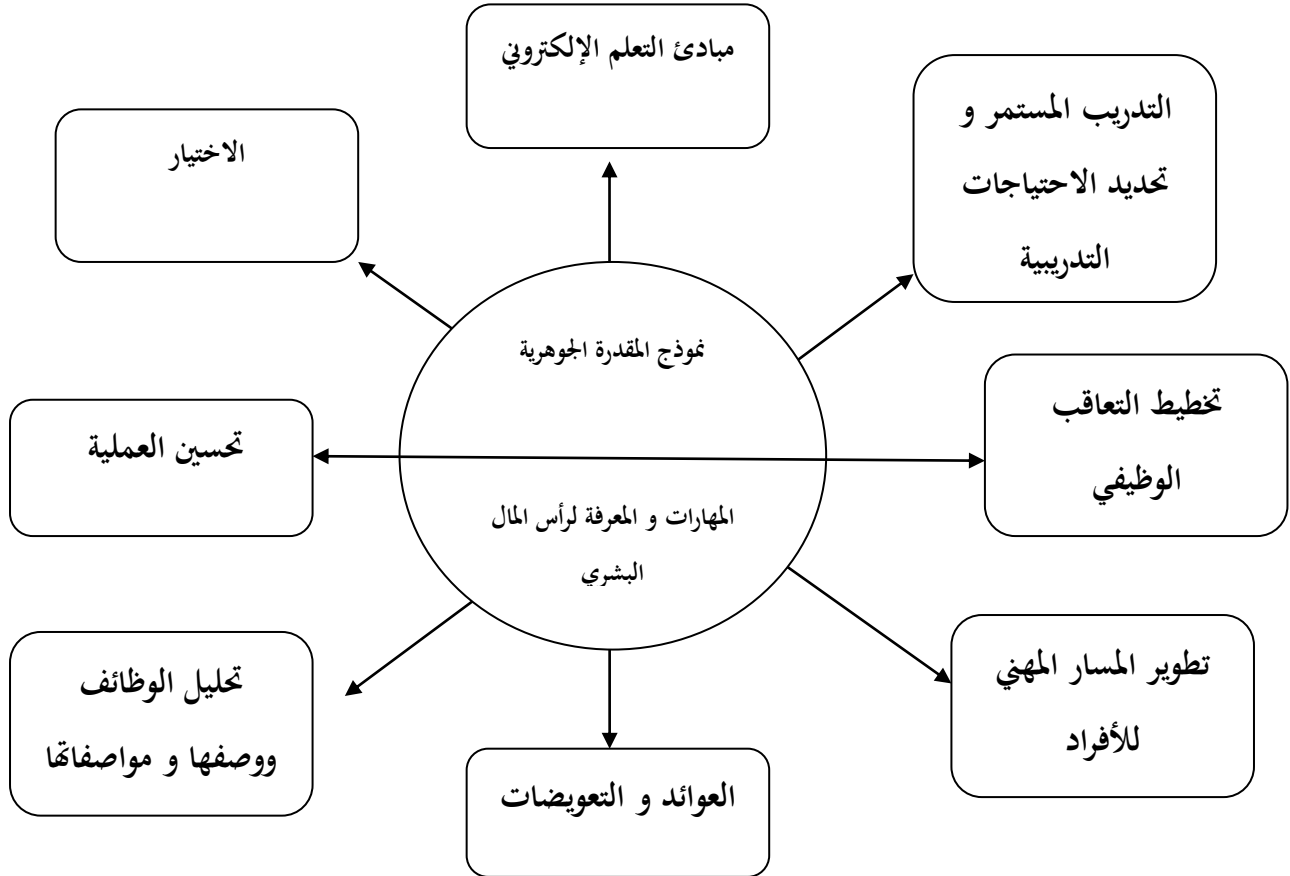
فالعنصر الأول يعني بدراسة متطلبات المهارات و المعرفة المرغوبة في الوظائف ،بحيث يتناول طبيعة الأداء و ماهيته و مقداره بشكل سليم. و بالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة ،فالمنظمات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود و الأموال لتحديد المتطلبات المعرفية و المهارية للوظائف فيها ،بهدف تحديد معدلات الأجور و الاحتياجات التدريبية و الوصف الوظيفي تدوين مستلزماته و غيرها. إذن ،فما هو الجديد في إدارات المهارات و المعرفة ،و الإجابة بالضبط هو ما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المنظمة في ضوء المقدرة الجوهرية لها. وأن قائمة المهارات و المعرفة التي لا تتناسق أو لا تنسجم مع المقدرة الجوهرية للأعمال ،تعد غير ذات قيمة إستراتيجية ،ولا تضيف للمنظمة مقدارا إقتصاديا جوهريا .

والعنصر الثاني هنا يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،و عليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة و المهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال و المشرفين و المديرين ، للحصول على تقييمات لتلك المهارات و المعرفة ،و التي يمكن أن تكون حاسمة في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة و رفع قيمتها التشغيلية ، فالمعلومات ذات الصلة بمهارات و معرفة العمل و الأفراد القائمين عليه ينبغي تخزينها في قواعد البيانات و تحديثها بشكل دوري .

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 210.

و الشكل الموالي يعطي تصورا واضحا عن معلومات المعرفة و المهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة :

الشكل رقم (7) : نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري .



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 211.

يتطلب نظام إدارة رأس المال البشري وجود متخصصين في تحليل الوظائف ، لغة مشتركة للمهارات و المعرفة ،قواعد بيانات ،مسموحة لمواقع العمل و الوظائف المحددة. وإذا ما تحقق ذلك ،فإن المنظمة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات و المعرفة ،و بأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها .وزيادة على ذلك ،أن المنظمة ستحقق فهما واضحا لإتساع رأس المال البشري و عمقه ،في حالة قيامها بشكل سليم بما يلي :¹

- تحديد فجوات المهارة فيها .
- استقطاب و جذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوة .

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 212، 213.

- تحديد احتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات و مناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها .
- إتاحة و توفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين لها و الذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال .
- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين .
- ضمان أن التقليل أو التسريح لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات و المعرفة الموجودة فيها .
- اختيار العاملون الذين يمكن ضمهم إلى فرق لتصبح أكثر فاعلية .
- تعليم العاملون أن يمحظروا إلى أنفسهم على أنهم كتلة من المهارات مع أهمية تعديلها و تحديثها و تطورها بشكل دوري لمسايرتها جنباً إلى جنب مع المقدرة الجوهرية للأعمال .
- القيام المستمر بمسوحات المهارات التي تجعل المؤسسة قادرة على تحديد الفجوات فيها ،وتقدير نوع التدريب المناسب من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيها.¹

الفرع الثاني : قياس رأس المال البشري.

إن عدم توافر بيانات عالية الدقة عن أنشطة رأس المال البشري ونتاجيته في نهاية كل يوم عمل لا يمنح المؤسسة فرصة مناسبة لحساب عائد استثماره بنجاح، ويتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لا تكمن في تجميع وتنظيم مواقع وقواعد البيانات في المؤسسة بالأسلوب الذي يساعد المديرين على إدارة مشكلات رأس المال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للإستثمار فيه بأحسن صورة .

يرى سعد علي العنزي أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك المقياس لا يمكن:²

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين .
- معرفة ما يجري داخل المؤسسة.
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 213.

² صولح سماح، مرجع سابق، ص، 66.

- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي.
 - تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.
 - دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط وموازنات المؤسسة .
- وباختصار يمكن القول، أنه عندما لا تتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة لا نستطيع إدارتها بفاعلية، فأرأس المال البشري بحاجة إلى الإهتمام المتزايد حول قياس أهميته ومدى ملاءمته لمؤسساته وتوفير التدريب اللازم لتطوير قابليته واكسابه الخبرة.
- ولقد حاول بعض الكتاب القيام بوضع مؤشرات مختلفة لقياس رأس المال البشري ويمكن أن نميز ما هو موجه للإستعمال على المستوى الكلي، وما هو موجه للإستعمال على المستوى الجزئي، وقد قدم أساسا نوعين من المؤشرات¹ :

(1) على مستوى المجتمع:

- مؤشرات تقيس مخزون رأس المال البشري لبلد معين وهذا المخزون يبين مستوى التنمية البشرية الذي وصله المجتمع.
- مؤشرات تقيس النمو الخام أو الصافي لمخزون رأس المال البشري خلال فترة معينة، هذه النسبة تبين وتيرة التطور.

(2) أما على مستوى المؤسسة:

- هناك طريقة لتقييم الموارد البشرية بشكل عام وهي بتحديد المقارنة بين القيم المحاسبية الصافية وقيمة الحياة لأصولها.
- وهناك طريقة أخرى لتقدير قيمة رأس المال البشري لفرد: الأولى يمكن تقديرها على أساس القيمة الحالية للدخول المستقبلية التي في إمكانه أن ينتجها، أما الثانية فهي على أساس النفقات الحقيقية التي كلفته لإنتاجها. وبشكل عام يمكن قياس رأس المال البشري من خلال: قياس الابتكار، قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم، قياس قيمة بنك المعرفة.
- قياس الابتكار: يمثل الابتكار أحد مخرجات رأس المال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الابتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وهناك من يضيف مقياس النمو الحدي من المنتجات الجديدة لقياس الابتكار، وبالتالي يمكن القول أن المقاييس الحالية لقياس الابتكار الناتج عن رأس المال البشري هي :

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص، ص، 67-69.

- ✓ معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- ✓ النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.
- **قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم :** يعكس رأس المال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، فمن بين مقاييس رأس المال البشري هو وضع خريطة للقدرات والمؤهلات تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع مهاراتهم مقابل تلك التي يتوقعها منهم العملاء، ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ وتوقعات العملاء، ولتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية مع إيجاد الدعم المالي اللازم، وهناك مقاييس عديدة لقياس الخبرات وضعت من قبل إحدى المؤسسات الألمانية تدعى **Celemi International** والتي تقدم الاستشارة في مجال الموارد البشرية والتدريب وخدمات إدارة التغيير وشملت هذه المقاييس :
- ✓ متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
- ✓ معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
- ✓ القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف .
- ✓ النسبة المئوية من العملاء المؤكدين والذين تتوافر لديهم قدرات التعامل مع المؤسسة، وهؤلاء العملاء تكون لهم قيمة حيث يتعلم منهم موظفي المؤسسة سواء من حيث الإقتراحات، الشكاوي، أو الإستفسارات التي يقدمونها.
- ✓ معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.
- **قياس قيمة بنك المعرفة:** تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة، ويشتمل على البحوث، المعلومات، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين المرتقبين وعن المنافسين، ويعتبر بنك المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق وزيادة مبيعات المؤسسة نظرا لإعتماده على الإستثمار في المهارات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، ويعتمد قياس قيمة البنك على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

المبحث الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال البشري.

يأتي مفهوم التعلم التنظيمي و الرأس المال البشري ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى الأخذ بهما حتى تتمكن من مواكبة التغيرات المعاصرة و الوفاء بمتطلبات المستقبل .و من خلال ما تم عرضه عن هذين المفهومين يتضح بوجود علاقة تلازمية بينهما إذ يعد التعلم التنظيمي كمتطلب لوجود الموجودات البشرية ،حيث تعتمد المنظمات المعنية بالتعلم التنظيمي على الطرق العلمية في حل مشكلاتها ذاتيا من خلال توفير المعرفة و البيانات المعالجة و التي تتحول إلى إستنتاجات يمكن تعميمها ،ولتعزيز ذلك لابد من ممارسة التدريب و التطوير للأفراد . كما يجب على المنظمة الإعتماد بشكل كبير على الخبرات العملية و العلمية و التجارب السابقة بشكل علمي لتوفير المعارف الجديدة ،إذ إن تدريب و تطوير الموارد البشرية له دور فاعل في بناء منظمات متعلمة مستجيبة للتغيرات المستمرة .وللتفصيل أكثر سيتم تناول هذه العلاقة من خلال أثر كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على الرأس المال البشري المكون من المعارف و المهارات و القدرات.

المطلب الأول: التعلم الفردي و رأس المال البشري.

يعتبر التعلم الفردي روح المنظمة المتعلمة لأن المنظمات لا تتعلم إلا إذا تعلم أفرادها ،فالتركيز على عملية التعلم الفردي يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ليكونوا أكثر فعالية في عملية إنشاء و إكتساب المعارف ،فهو ذلك التغير في سلوك الأفراد نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب و الأخطاء المصححة و الممارسات السابقة ،وعليه فإن المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها و إنما تتعلم من خلال تعلم أفرادها.¹

فنجد التعلم الفردي الذي يعتمد على تعلم العاملين حسب إحتياجاتهم الشخصية يساهم في إيجاد رأس المال البشري، بحيث أنه عندما تقوم المنظمة بتقييم أداء العاملين فإنها ستتوصل إلى نتائج معينة حول أداء هؤلاء ،وبالتالي ستتوصل المنظمة إلى المستوى الحقيقي لمعارف العاملين لديها، و في هذه الحالة تسطر المنظمة برامج تدريبية تخص أفرادا تدخل هذه البرامج في إطار التعلم التنظيمي الهدف منها تحسين مهارات و معارف العاملين ،و في هذه الحالة إذا نجحت هذه البرامج فستحصل المنظمة على رأس المال البشري بمعارف و مهارات جديدة تؤهلهم للعمل أحسن من السابق.²

¹ فطيمة الزهراء بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص، 106.

² موسى رحمان، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر ،يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص، 14.

كما يساهم التعلم الفردي في بناء رأس المال البشري من خلال أهمية كل من التعلم الذاتي و التعلم المستمر و تمكين الأفراد التي من الممكن أن تساهم بشكل ملحوظ في تكوين و بناء الموارد الفكرية في المنظمة حيث تستمد هاته الأخيرة تميزها و قدرتها على الإستثمار في العنصر البشري و بشكل فاعل ، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض .

و من بين أحد أهم أساليب الإستثمار في المورد البشري التعلم الذاتي الذي يتيح للفرد إمكانية توظيف مهارات التعلم بفاعلية عالية مما يساهم في تطويره سلوكيا و معرفيا ووجدانيا و تزويده بسلاح مهم يمكنه من استيعاب معطيات العصر ، حيث يهدف إلى تطوير القدرات لتحقيق الأهداف المسطرة ، و يستند الأداء العالي للمنظمة على المدى البعيد إلى تعلم ذاتي فعال يؤدي إلى توحيد التصورات و المفاهيم التي تعتبر كمؤشر على ثقافة قوية و تنظيم جيد ، فإكتساب القدرة على التعلم الذاتي يطور من معارف الأفراد و خبراتهم بما يساهم في بلورة الرؤية التنظيمية ، و يساهم في تطوير قدرات الافراد على إستيعاب و إكتساب معارف جديدة و إمكانية توظيف مهارات التعلم بفاعلية . أيضا يساهم التعلم الذاتي في تنمية معارف و مهارات الأفراد ، بما يتلائم و التغيرات المتسارعة في المحيط ، من خلال القدرة على إتخاذ قرارات أفضل و تطوير السياسات لتحسين الخدمات و المنتجات و كسب رضا و ثقة زبائن المنظمة.

كما يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم، إذ يعد مبدأ أساسيا لمنظمات التعلم التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية ، فالتمكين عبارة عن الكيفية التي يمنح بها العاملين إستقلالية أكبر في العمل ، إذ يجعل العاملين يحددون طرائق العمل و جدواته و فحص الجودة و الحصول على المعلومات و كيفية حل المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل و السيطرة عليها. كما يشير إلى شعور الأفراد بأنهم قادرون على إنجاز المهام بنجاح نتيجة لمنحهم السلطة و الإستقلالية و حرية التصرف بشأن أنشطة عملهم ، فالهدف الرئيسي منه هو إيجاد قوة عاملة ذات قدرات فاعلة لتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها ، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة لخدمة المتعاملين من المنظمة أو من المستفيدين من نشاطاتها.¹ كما أنه يساهم في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف و يعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين ، كما يسمح لهم بالتعامل مع المواقف و ممارسة السيطرة على المشكلات التي تنشأ في أثناء العمل، أيضا أن تمكين الأفراد لممارسة التعلم و برامج التنمية الذاتية المصاحبة ، تحقق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وتجعل العاملين يستمتعون بالتعلم و التكيف مع المتغيرات المستقبلية على المستوى الشخصي، بالإضافة إلى كونه عملية لتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ، و إطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات و منحهم الحرية في صنع و إتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة و الإستعداد و توافر آليات

¹ فطيمة الزهراء بريطل ، مرجع سابق، ص، ص، 111، 112.

التطبيق الملائمة. فكل العناصر السابقة الذكر تؤكد على أهمية التمكين و إعتباره كمرتكز أساسي لبناء الموجودات البشرية.¹

بالإضافة إلى المكونين السابقين للتعلم الفردي، فإن التعلم المستمر يعد أهم عنصر مكمل لعملية الإستثمار في قوة العمل لأن المنظمة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود و إنما دائمة التجديد لذلك لا يتوقف أفرادها عن التعلم، من خلال تأمين المنظمة لأفرادها لبرامج تدريبية تسمح لهم بإمتلاك معارف و مهارات جديدة، وبتبادل الخبرات و التعرف على ثقافات مختلفة، بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين و يجعلهم موردا بشريا مهما متوصلا من حيث العطاء و الفعالية . لذا، فإن التعلم المستمر من شأنه أن يساهم و بقوة في بناء مكونات الرأس المال البشري سواء بزيادة القدرات أو التشجيع على إكتساب المعارف و المهارات.

المطلب الثاني: التعلم الجماعي و رأس المال البشري.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية، ولكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، وتشير نظريات النمو الإقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الإقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما، من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني و يعد مصدر من مصادر النمو المستدامة.²

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال البشري و التعلم الجماعي في قيام هاذة الأخيرة بإستثمار معطيات رأس المال البشري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب بوجه المنافسين لإستثمار هذه المعطيات.³ حيث أن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، ويعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد و عليه إن يطلق معرفته و آرائه و أفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.⁴

وبما أن التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة يقوم على التفاعل بين الأفراد و التشارك فيما بينهم في إطار ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك، فإن هذا من شأنه أن يخلق اتصالا بينهم و تبادلآ للآراء و الثقافات خاصة إذا كانوا في أوقات العمل

¹ رضا نعيجه، مرجع سابق، ص، 114.

² عمرو عزت سلامة، استثمار رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي العربية، الجزء الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص، 16.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 407.

⁴ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص، 220.

وكان هناك قائد يهتم بهذه الأمور و يقصد تفاعلهم واللذين يؤديان في نهاية المطاف أن يخلق معارف جديدة فضلا على تبادل و تصحيح المعارف السابقة ، كما يخلق كل مرة أفرادا بمعارف متطورة خاصة إذا كانت المنظمة تسعى إلى تدعيم الإبداع و خلق الميزة التنافسية.¹ بمعنى آخر ، أن إمتلاك الأفراد للمعارف لا يعتبر كافيا لبناء المعارف ، فالمعرفة الحقيقية تتحقق عندما تتفاعل هذه المعرفة مع بعضها البعض . وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرفة التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي ، حيث يرى بيتر سينج إلى ضرورة الإهتمام بالتعلم الجماعي و ربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة، و ذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح إمكانية التشارك في المعارف و الحوار البناء ، و ثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات.²

و يفهم مما سبق أنه عملية التشارك في المعرفة تساهم في بناء رأس المال البشري من خلال توحيد جهود الأفراد و تعبئة طاقاتهم و حسن توظيفهم للمعارف الصريحة و الضمنية و تعمل على تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بين أفراد المؤسسة بصورة تجعل إمكانية نقل المعارف الضمنية أمرا ممكنا ، من خلال الممارسات التطبيقية و المشاهدة للحركات التي تمت عند تنفيذ العمليات المعقدة التي يصعب التعبير عنها بين الأفراد و الجماعات. كما تتجلى أهمية المشاركة في المعارف من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية مشتركة تتيح تقاسم عدد من القيم ، قواعد اتخاذ القرار و السلوكيات الداخلية من قبل الأفراد و تقوي الولاء و الإلتزام و الرضا بين العاملين و تشدهم نحو تحقيق الأهداف و الغايات الإستراتيجية.³

بالإضافة ، فإن ثقافة التساؤل و الحوار تعتبر شرطا أساسيا في نجاح عملية التعلم الجماعي ، فمن خلاله يمكن تقييم بنى الأفراد الذهنية و المعرفية و الإستفادة منها، و يعتبر الحوار منظومة القيم في المنظمة و التي تدعم التفاعل بين العاملين و وصولا لحل المشكلات، كما يعد أداة تحفيز للمنظمات من خلال تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات و توقعاتهم. فطرق التحفيز التقليدية المبنية على الحوافز المادية لم تعد تكفي لرفع إنتاجية العمل ، بل أصبح الأمر يتطلب وجود تنسيق و تعاون و تفاهم بين الأفراد داخل المنظمة و ذلك من خلال الحوار حيث أن تنقل المعلومات و المعارف بسهولة و حرية داخل المؤسسة يقرب أكثر الأفراد والجماعات ، ويجعل التنسيق في تأدية مختلف المهام أمرا في غاية السهولة و يقلل من نزاعات العمل، و يدعم القدرات التعاونية للعمال و هي الميزة التي لا يمكن أن تتوفر للمنظمة بدون عملية الحوار، و يقوم ببناء علاقات تفاعلية جيدة مع

¹ موسى رحمان، صباح ترغيني، مرجع سابق، ص، 14.

² فطيمة الزهرة بربطل، مرجع سابق، ص، 117.

³ أفطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموع فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014، ص، 206.

أصحاب المصلحة ،و العملاء، والموردين و كسب المزيد من المعرفة الجديدة من العملاء لتحسين القدرة على الإستجابة لمختلف إحتياجاتهم.¹

المطلب الثالث: التعلم على مستوى المنظمة و رأس المال البشري.

لا يزال التعلم الفردي و التعلم الجماعي لا يضمنان تحول و نقل المعرفة الجديدة إلى القاعدة المعرفية، أين يعد التعلم على مستوى المنظمة غاية جوهرية في جعل عملية التعلم منتظمة و إعداد المعرفة لكي تصبح واضحة من خلال التعبير عنها بالكلمات و الأرقام ليسهل حفظها من أجل استخدامها من قبل أعضاء المنظمة ككل. أي أن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات ،حيث يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم و خبراتهم و إبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم ،و أنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة المنظمة يتم صياغتها في شكل سياسات و إجراءات و قواعد تحدد كيفية أداء الواجبات في المنظمة .²

و عليه فالتعلم على مستوى المنظمة يبدأ عندما يتم تبادل المعارف و المهارات بين العاملين ثم تعمل المنظمة على تدوين و كتابة النظم المختلفة و المعلومات و الخطط الإستراتيجية و التعليمات ،ثم تخزينها في الحواسب الآلية أو عن طريق أدلة التدريب. ويساهم التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال البشري من خلال أهمية كل من الذاكرة التنظيمية و التعلم من خلال أفضل الممارسات و التعلم الإستراتيجي. فلا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية على إعتبار أنها تمثل المستودع الذي يخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الإستخدام المستقبلي، وكل ما كانت المنظمة فعالة في إستخدام هذا المخزون فإن ذلك يعد مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي، إضافة إلى ذلك فإن المنظمة من خلال ذاكرتها التنظيمية تبدأ في تغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها و مواجهة مشاكلها. لذلك فإن للذاكرة التنظيمية أهمية كبيرة في تكوين رأس المال البشري ،حيث تسهل معالجة المشاكل و الإنخافات ،كون أن المعارف في المؤسسة تساعد على تخطي معظم المشاكل في المؤسسة من خلال الرجوع إلى قاعدة المعارف و الخبرات السابقة المخزنة فيها، إضافة إلى ذلك فإن المنظمة من خلال ذاكرتها التنظيمية تبدأ في تغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها و مواجهة مشكلاتها، كما أن عملية الإبلاغ عن المعلومات تتم بسرعة نظرا لحرية نقل المعلومات داخل المؤسسة ،و حتى المشاكل التي لا توجد لها حلول ضمن قاعدة المعارف و الخبرات، تكون معالجتها أسهل و أسرع و ذلك للمشاركة الكبيرة لمعظم أفراد المجموعات القريبة

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص، 406.

² فطيمة الزهرة بريتيل، مرجع سابق، ص، 131-137.

من مركز المشكل في إيجاد الحلول المناسبة لها.و من خلال الذاكرة التنظيمية يتم حصر الموارد و الأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة ،مع التوجه السليم و الإستغلال الأمثل لهذه الموارد.

و تساهم إستراتيجية تطبيق أفضل الممارسات في تكوين رأس المال البشري من خلال عملية تجميع الخبرة الداخلية و تحويلها إلى دروس يمكن تعلمها بالممارسة و قابلة للتحقيق . فهي قلب و مركز المنظمة المتعلمة ،حيث أن التراكبات المعرفية و التجارب السابقة للأفراد داخل المنظمة تشكل مصدرا مهما للمعارف الداخلية ،من خلال الحوار و تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد و التعلم الميداني ،و التي تحمل ضمنا جانب من المعرفة يساهم في في زيادة وتطوير معارف الأفراد و المنظمة، كما أنه الإستغلال الأمثل للتجارب السابقة في صورة أكثر تنظيم و توثيق و تعميم يساعد على الإستفادة الجماعية منها بصورة أكبر بين كل أفراد المنظمة ،و يوسع و يسرع من عملية نقل المعلومات و المعارف داخل المنظمة بما يضمن فعالية التنسيق و يعزز الأداء الجيد و المتميز للأفراد مما يساهم ذلك في تكوين رأس المال البشري .

كل المنظمات و في كل العصور كانت تتعلم ،إلا أن الجديد هو أن منظمات اليوم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، فالتعلم الإستراتيجي يعني إستخدام التقييم لمساعدة تعلم المنظمات أو الجماعات بسرعة من عملهم حتى يتمكنوا من التكيف و إستراتيجيات المنظمة ،و يتضمن أيضا ضرورة إكتساب الخبرة و المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة و تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة للتجارب الناجحة التي حققتها في الماضي و التي يجب أن تتحقق في المستقبل ،بالإضافة إلى الإستفادة من تجارب المنظمات المنافسة و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، و نقلها إلى جميع الأفراد في المنظمة للإستفادة منها في مجال التطبيق العملي . ما يعني من ما سبق ذكره ،أن التعلم الإستراتيجي يزيد من مخزون الموارد المعرفية و على تطوير القدرات و الكفاءات الجوهرية في المنظمة ،ما يؤهله إلى أن يكون منطلقا أساسيا لتكوين الموجودات البشرية في المنظمة.

و بموجب ما سبق، نخلص إلى أن رأس المال البشري يركز في تكوينه و بنائه على عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته الفردي و الجماعي والمنظمي ،إذ لا يتم التعلم إلا فرديا و بالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الإستيعاب و الفهم لما يريد تعلمه ،و أن الأفراد يختلفون في مقدراتهم على التعلم ،لينتقل إلى المستوى الجماعي أي أنه يتم في إطار إجتماعي من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين و أن هذا التفاعل لا يتم في فراغ و إنما يتم في إطار علاقات إجتماعية معينة تسمح بتكوين معارف جديدة.

خلاصة الفصل الثاني :

إستنادا إلى ما ورد في هذا الفصل ، فإن الرأس المال البشري أصبح يمثل سلاحا إستراتيجيا للمنظمة المعاصرة التي تعيش في محيط لا يتسم إلا بالتعقيد و اللابيقين ، لذلك أصبحت فكرة الإستثمار فيه ضرورة حتمية للإستفادة منه بالشكل الذي يجعلها أكثر إنتاجية و أكثر تميزا و تفوقا على المنافسين و التي لن تتم بدون أن يكون للتدريب و التعليم و التعلم دورا أساسيا في تحقيق ذلك .

و هذا ما عملنا على توضيحه على مستوى هذا الفصل من خلال إبراز أثر كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على الموجودات البشرية المتمثلة في المهارات و المعارف و القدرات .

و لإبراز هذه العلاقة على المستوى الميداني ، سنحاول تطبيقها في الفصل الموالي على عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة (التعلم التنظيمي و الرأس المال البشري)، و كذا معرفة أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بحيث تم الحصول على المعلومات بواسطة أداة الاستمارة تم إعدادها و توزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مستوى كل من التعلم التنظيمي و رأس المال البشري في الكلية واثـر التعلم على هذا الأخير.

ومن اجل ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة محل الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم الكلية محل الدراسة من خلال التطرق إلى موقع و نشأة الكلية، هيكلها الإداري و مهامها، بالإضافة إلى الشهادات التي تمنحها الكلية.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

الفرع الأول: نشأة جامعة محمد خيضر.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

و لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم لتنفيذي رقم 98-219 لمؤرخ

في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في 06

كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجمعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة

بالمباني التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الفرع الأول: التعريف بالكلية.

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 1998/12/02 وكانت تسميتها الأولى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 2004/08/29، وتم تسميتها كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي تشمل ثلاثة أقسام إضافة إلى القسم الخاص بالنظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير) الذي تشكل منذ 2005 .

كلية الاقتصاد و التسيير هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويترأسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

الفرع الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من (أنظر الملحق رقم 1).

ويتولى الهيكل الإداري للكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصادقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامساً: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادساً: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعاً: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

الفرع الثاني: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سنتطرق فيما يلي إلى كل قسم من الأقسام البيداغوجية التي تحتوي عليها الكلية كل على حدا.

أولاً: قسم العلوم الاقتصادية.

تأسس قسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 1992/1991 ، ويقدم دراسات طويلة المدى وقصيرة المدى، حيث يتخرج الطلبة بشهادات الليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضاً شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

- مالية وبنوك.

- اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.

مالية واقتصاد دولي.

فضلاً على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001 ويمنح القسم أيضاً شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

أما الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية يتكون من :

- رئيس القسم.
 - مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
 - مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
 - رئيس اللجنة العلمية.
 - طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (81) أستاذا بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :
- الجدول رقم (3): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	09	81
أستاذ محاضر	11	
" أ "	15	
" ب "	41	
أستاذ مساعد	05	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

ثانيا: قسم علوم التسيير.

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك

ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسيمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.
- تسيير عمومي.
- تسيير الموارد البشرية .

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات:
- حوكمة الشركات.
- تسيير الموارد البشرية.
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- المقاولية.

- إدارة الأعمال.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

أما الطاقم الإداري لهذا القسم متكون من:

- رئيس القسم.
- مساعدي رئيس القسم.
- رئيس اللجنة العلمية.

طاقم التأطير البيداغوجي لقسم علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (80) أستاذا بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (4): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	05	80
أستاذ محاضر	04	
" أ "	14	
" ب "	51	
" ب "	06	
أستاذ مساعد		

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

ثالثا : قسم العلوم التجارية:

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 ، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005 ، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، وهذا الأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

أما الطاقم الإداري لهذا القسم متكون من :

- رئيس القسم
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- مسؤول مصلحة التدريس
- رئيس اللجنة العلمية
- طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015 حيث وصل إلى (79) أستاذا بمختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (5): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2016/2015.

الأصناف	العدد	العدد الإجمالي
أستاذ الدكتور	03	27
أستاذ محاضر	04	
"أ"	07	
"ب"	11	
أستاذ مساعد	02	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

أن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو محاولة التوصل إلى مستوى اثر التمكين الإداري بأبعاده على التعلم التنظيمي ، و عليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة و حدودها ،بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات من حيث بناؤها و الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة.

المطلب الأول : منهج و نموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهج البحث.

يعتبر منهج الدراسة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة. و من اجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من اجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"، حيث يعتبر من انسب المناهج و أكثرها استخداما لأنه يهدف إلى جمع بيانات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي كخطوة أولى و تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة و المؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة، و هو ما يمكننا من التحكم في الموضوع و الإجابة على إشكالية دراستنا. مع العلم أن هذه الدراسة قد أحيطت مجموعة من المحددات و المتمثلة في:

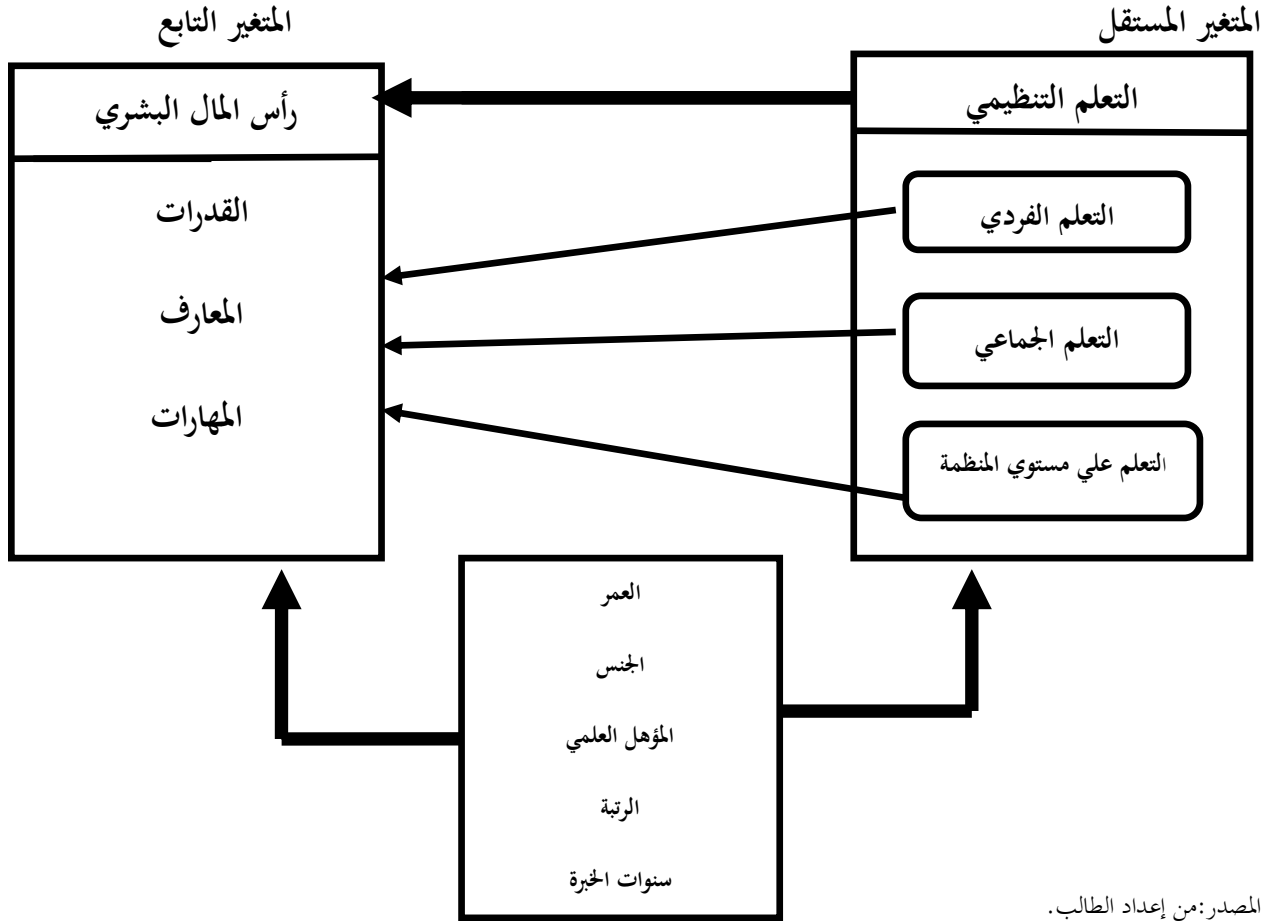
***الحدود البشرية:** اقتصر على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

***الحدود الموضوعية:** ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي إلى توضيح مدى تطبيق التعلم التنظيمي من خلال التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة و أثرها على رأس المال البشري.

***الحدود المكانية:** تم اختيار عينة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة و المتمثلة في الأساتذة.

***الحدود الزمانية:** تمت دراستنا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2017.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة.



-من خلال هذا النموذج يتضح لنا أنه يتكون من جزأين، الأول مستقل والثاني تابع:

* المتغير المستقل التعلم التنظيمي: يقاس من خلال أبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم علي المستوي المنظمة)

* المتغير التابع الرأس المال البشري: ويقاس من خلال أبعاده الثلاثة (قدرات ، معارف ، مهارات)

-وبناء على نموذج الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم التنظيمي على الرأس المال البشري عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- 1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على الرأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
 - 2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على الرأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
 - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم علي مستوى المنظمة على الرأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرأس المال البشري تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الرأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الرأس المال البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الرأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الرأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات

الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها.

الفرع الأول: عينة الدراسة.

يعد استخدام العينة من الأمور العادية في مجال البحوث و الدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية. و العينة هي "عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي". فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، و عن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله. حيث يعرف مجتمع الدراسة " بأنه كامل أفراد أو إحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة"، و بناءً على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، و البالغ عددهم 188 من الأساتذة، و قد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم نظراً لصعوبة توزيع الاستمارات و استرجاعها في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، و البالغ عددها 96 أستاذ، حيث تم توزيع الاستمارات على الأساتذة في مختلف أقسامها و تم استرجاع 62 منها و بعد فحصها و تحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	33.9%
	أنثى	41	66.1%
	المجموع	62	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	17.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	67.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	14.5%
	المجموع	62	100%

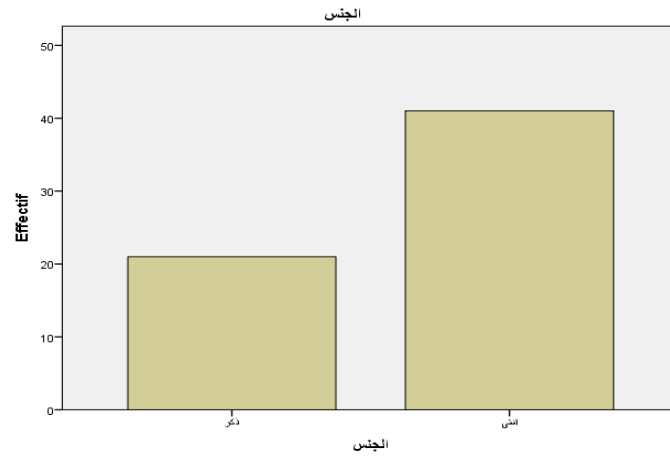
56.5%	35	ماجستير	المؤهل العلمي
12.9%	8	L.M.D دكتوراه	
30.6%	19	دكتوراه	
100%	62	المجموع	
8.1%	5	أستاذ مساعد ب	الرتبة
32.3%	20	أستاذ محاضر ب	
48.4%	30	أستاذ مساعد أ	
8.1%	5	أستاذ محاضر أ	
3.2%	2	أستاذ تعليم عالي	
100%	62	المجموع	
22.6%	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
48.4%	30	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25.8%	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
3.2%	2	من 15 سنة فأكثر	
100%	62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

*متغير الجنس: يبين الجدول أن غالبية الباحثين كانوا من الإناث حيث بلغ عددهم 41 بنسبة 66.1%، في حين بلغ عدد الذكور 21 بنسبة 33.9% من مجموع أفراد عينة البحث.

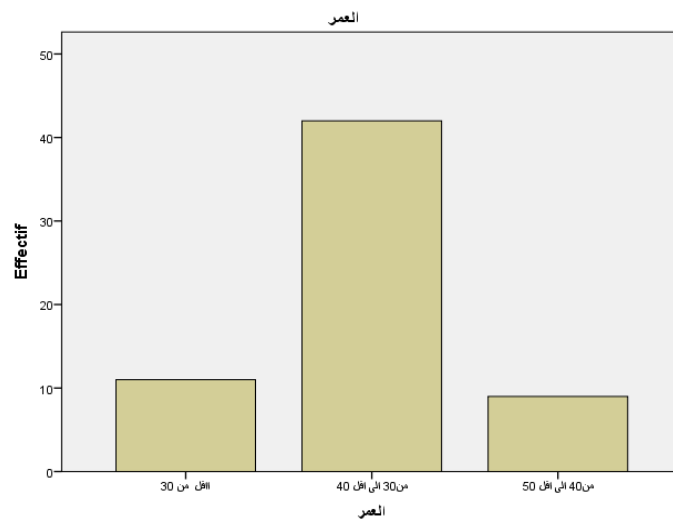
الشكل رقم(8):مدرج تكراري يمثل الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

*متغير العمر: نلاحظ من الجدول أن فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت أعلى نسبة بواقع 67.7% من الأفراد عينة البحث، تليها الفئة الواقعة في مجال أقل من 30 سنة بنسبة 17.7% وأخيرا الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 14.5%.

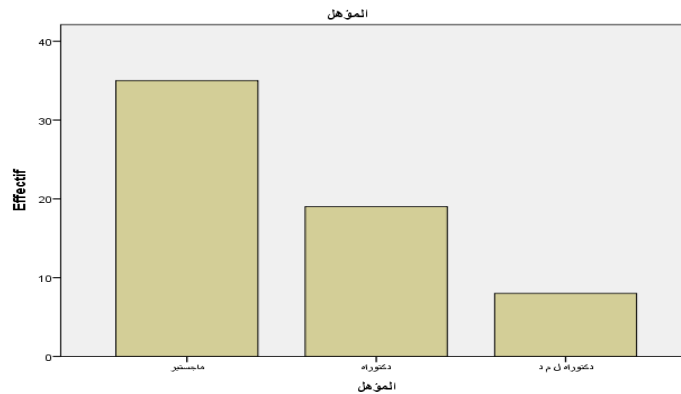
الشكل رقم(9):مدرج تكراري يمثل العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

*متغير المؤهل العلمي: من خلال الجدول نجد أن معظم الباحثين من حاملي شهادة ماجستير بنسبة قدرت ب 56.5%، و تليها حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 30.6% وأخيرا دكتوراه lmd بنسبة 12.9%.

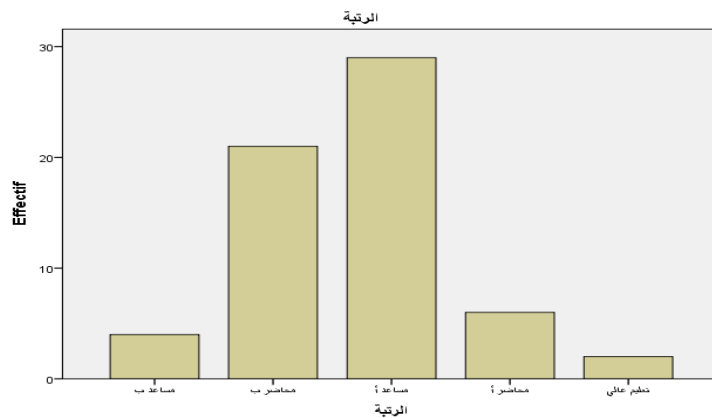
الشكل رقم(10):مدرج تكراري يمثل المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

* **متغير الرتبة** : من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون رتبة مساعد أ بنسبة 48.4%، في حين يليها رتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 32.3%، و تليها كل من أستاذ مساعد ب و أستاذ محاضر أ بنفس النسبة 8.1%، و أخيراً أستاذ التعليم العالي بنسبة 3.2%.

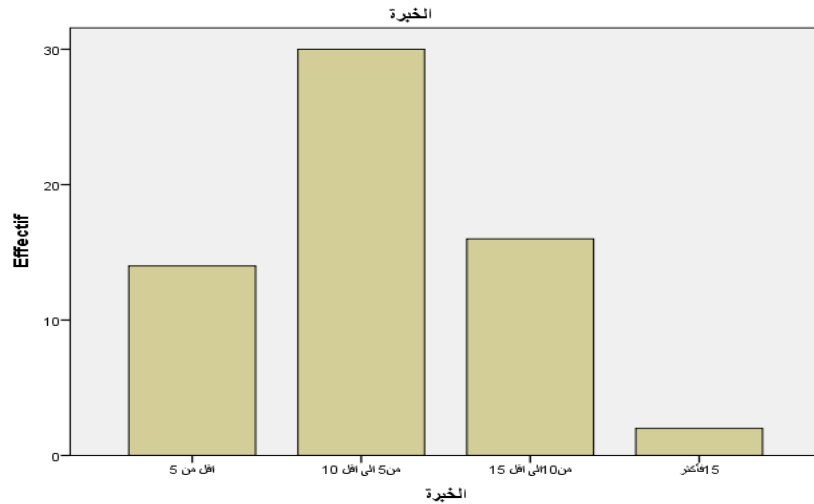
الشكل رقم(11):مدرج تكراري يمثل الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

* **متغير سنوات الخبرة**: يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 48.4%، في حين تليها ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 25.8% ثم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.6% وأخيراً أكثر من 15 بنسبة 3.2%.

الشكل رقم (12): مدرج تكراري يمثل سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

المطلب الثالث: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: أدوات الدراسة.

-**الاستمارة:**وفقا لطبيعة الدراسة تبين أن تقنية الاستمارة هي الأنسب في استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، فهي تعرف على " أنها مجموعة من أسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين". وتم انجازها استنادا إلى مراجعة الأدبيات و الرسائل الجامعية و البحوث العلمية، فضلا عن التحري من خلال المقابلات عن الأبعاد ذات العلاقة بموضوع الدراسة في ضوء المتغيرات التأثيرية.بالإضافة إلى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة و تكيفها بناء على توجهات الدراسة الحالية.

و قد تم تقسيمها إلى قسمين حيث يشكل القسم الأول المعلومات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة، و ينقسم بدوره إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم

الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة)، حيث اشتمل هذا المحور على 17 عبارة و قد خصص ل :

بعد التعلم الفردي 6عبارات.

بعد التعلم الجماعي 5عبارات .

بعد التعلم على مستوى المنظمة 6عبارات.

المحور الثاني: يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في رأس المال البشري بأبعاده الثالثة (المعارف، القدرات، المهارات)، حيث اشتمل هذا المحور على 15 عبارة، وقد خصص:

بعد المعارف 3 عبارات.

بعد القدرات 4 عبارات.

بعد المهارات 7 عبارات.

و قد تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة و الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كمايلي:

الجدول رقم (7): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، و استخدمت الأوساط الموزونة كمايلي:

جدول رقم (8): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
(1.79-1)	غير موافق بشدة
(2.59-1.80)	غير موافق
(3.39-2.60)	محايد
(4.19-3.40)	موافق
(5-4.20)	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

-صدق وثبات الأداة

الصدق:

يعتبر صدق الأداة أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، و هي أساسية و مهمة بحيث انه لتقدير مدى صدق أداة القياس يجب أن تجمع مختلف الدلائل و القرائن التي تدعم هذا التقرير، و لقد تم التأكيد من ذلك من خلال:

-الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستمارة على عدد المحكمين (انظر الملحق رقم 2)، و بناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة أما بالإضافة أو الحذف.

صدق المحك: حساب صدق المحك من خلال الأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ.

الثبات:

يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، لذا فهو يرتبط بما يسمى إحصائيا المتضمن في كل درجات الاختبار.

و بشكل عام، فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، و ذلك من خلال عدة طرق منها اعتمدت هذه الدراسة على معامل الفاكرونباخ (Alfa-Gronbath) بوصفها الطريقة الأكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، و كلما اقترب هذا المعامل من القيمة 1 فإن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذ كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0.6.

و الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري التعلم التنظيمي و رأس المال البشري.

جدول رقم(9): تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري التعلم التنظيمي و رأس المال البشري.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التعلم التنظيمي	17	0.884	0.940
رأس المال البشري	14	0.890	0.943
الاستمارة ككل	31	0.933	0.965

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يشير الجدول إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة جيدة حيث بلغت قيم معامل الثبات للمحور الأول " التعلم التنظيمي " 0.884 أما في المحور الثاني " رأس المال البشري " فقد بلغت 0.890 في حين بلغت قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستمارة 0.933 و هذا يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

بناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج و الإجابة على كافة تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات و تدقيق البيانات و ترميزها و إدخالها للحاسوب. تأتي عملية التحليل اللازم لها. حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v20 وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر من أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث و الدراسات الإنسانية، و هذا نظرا لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة و إعدادا للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين و المختصين في مجال الإحصاء.

و قد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لمبحوثي الدراسة و التي تبين لنا تكرار كل فئة و نسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور و الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات و درجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات و المحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري: و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف و تشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- الجذر التربيعي لالفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس مدى صدق العبارات.
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة و أبعادها.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج و اختبار الفرضيات.
- اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي Anova one way وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية في المتغيرات المستقلة و التابعة.

-تحليل الانحدار البسيط (simple regression analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع .

-تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.

المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار اثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع و اختبار الفروق الشخصية و أخيرا تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الفرع الأول: متغير التعلم التنظيمي.

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لأبعاد التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

التعلم التنظيمي.

رقم العبارة	أبعاد التعلم التنظيم وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاهات الآراء
X1	أ-التعلم الفردي	3.599	0.472	1	موافق
1	يملك الأساتذة الرغبة في اكتساب معارف جديدة.	4.21	0.704	1	موافق بشدة
2	يحصل الأساتذة على وقت كاف يدعم رغبتهم في التعلم المستمر.	3.48	0.919	4	موافق
3	تشجيع الكلية أساتذتها على التطوير الذاتي.	3.27	0.853	6	محايد
4	يتم منح استقلالية أكبر للأساتذة في العمل.	3.61	0.912	2	موافق

5	يحرص الأساتذة على إبداء وجهات نظرهم لنقدها من الآخرين.	3.61	1.014	2	موافق
6	يتم تشجيع الأساتذة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة.	3.40	1.063	5	موافق
X2	ب- التعلم الجماعي	3.345	0.799	2	محايد
7	تشجع الكلية الحوار بين أساتذتها و تبادل الأفكار و المقترحات.	3.26	1.070	4	محايد
8	يتم تبادل المعارف و الخبرات مع الأساتذة الجدد دون تحفظ.	3.29	1.062	3	محايد
9	يستفيد الأساتذة من معارف بعضهم البعض.	3.55	1.035	1	موافق
10	تقوم الكلية بتشجيع العمل الفرقي التعاوني بدلا من المنافسة الفردية.	3.18	0.820	5	محايد
11	يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و المقترحات.	3.45	1.210	2	موافق
X3	ج- التعلم على مستوى المنظمة	3.155	0.675	3	محايد
12	الأنظمة المتوفرة تجعل المعلومات التي يتم تعلمها متاحة للجميع.	2.84	0.978	6	محايد
13	يحق للجميع الاستفادة من المصادر التي يحتاجون إليها لإتمام عملهم في الكلية.	3.29	1.193	2	محايد
14	تشجع الكلية الأساتذة على التفكير من خلال منظور عالمي.	2.95	0.818	5	محايد
15	تم الاستفادة من التجارب السابقة.	3.26	0.922	3	محايد
16	تجتهد الكلية في الحفاظ على خبراتها.	3.08	0.836	4	محايد
17	تقوم الكلية بتوثيق مختلف الانجازات من خلال الدوريات و النشرات.	3.52	1.141	1	موافق
x	التعلم التنظيمي بشكل عام	3.36	0.581	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه مستوى التعلم التنظيمي بلغ **3.368** انحراف معياري بلغ **0.581**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات أراء عينة البحث تشير إلى "محايد"، مما يعني أن الكلية محل الدراسة تهم بشكل مقبول للتعلم التنظيمي للأساتذة ، و قد جاءت هذه الأبعاد هذا المتغير مرتبة كمايلي:

1-التعلم الفردي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.599 بانحراف معياري 0.472، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "موافق"، كما جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، مما يعني أن الكلية تطبق التعلم الفردي بمستوى جيد و توليه أهمية كبيرة ،و ذلك من خلال امتلاك الأساتذة الرغبة في اكتساب معارف جديدة فقد كانت اتجاهات الآراء تشير إلى "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.21، بالإضافة إلى الحصول على وقت كاف يدعم رغبتهم في التعلم المستمر و تشجيعهم على التطوير الذاتي فقد كانت اتجاهات الآراء تشير إلى "محايد" بمتوسط حسابي 3.48، 3.27. أما بالنسبة إلى منح استقلالية اكبر للأساتذة في العمل يحرص على إبداء وجهات نظرهم لنقدها من الآخرين ويتم تشجيعهم على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة، فقد كانت اتجاهات الآراء تشير "موافق" حيث بلغت متوسطاتهم الحسابية 3.55، على التوالي، مما يدل التركيز الأكبر في إعطاء أهمية كبيرة للتعلم الفردي.

2-التعلم الجماعي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.345 بانحراف معياري 0.799، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "محايد"، كما جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، مما يعني أن الكلية تولي أهمية مقبولة للتعلم الجماعي و ذلك من خلال تشجيع الكلية الحوار بين أساتذتها و تبادل الأفكار و المقترحات المعارف و الخبرات دون تحفظ، كما تقوم بتشجيع العمل الفرقي فقد كانت اتجاهات الآراء تشير إلى " محايد" بمتوسطات حسابية بلغت 3.18، 3.29، 2.84. بالإضافة إلى استفادة من خبرات بعضهم البعض و عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و المقترحات. و قد كانت الاتجاهات الآراء تشير إلى "موافق" حيث بلغت متوسطاتهم الحسابية 3.45، 3.55 على التوالي.

3-التعلم على مستوى المنظمة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3.155 بانحراف معياري 0.675، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "محايد"، كما جاءت كل عبارات هذا البعد في فئة "محايد" بمتوسطات حسابية مختلفة تراوحت ما بين (2.84، 3.29)، ما عدى عبارة واحدة جاءت ضمن درجة "موافقة" و المتعلقة بتوثيق انجازات الكلية في الدوريات و النشرات. وهذا يدل على ان الكلية تتمتع بتعلم على مستوى المنظمة بمتوسط حيث حسب أفراد العينة فان اهتمام الكلية بهذا النوع عن التعلم كان اقل مقارنة بالنوعين السابقين من يستدعى الاهتمام بشكل اكبر من خلال التشجيع على التفكير من خلال المنظور العالمي و محاولة الاستفادة من التجارب السابقة و المحافظة على خبراتها و كذا توفير الأنظمة التي تجعل المعلومات متاحة للجميع.

الفرع الثاني: متغير رأس المال البشري.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور

رأس المال البشري.

رقم العبارة	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاهات الآراء
Y1	أ-المعارف	3.526	0.738	1	موافق
1	تبذل الكلية قصار جهدها للاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعرفة العالية.	3.42	0.967	2	موافق
2	تعتمد الكلية في شغل الوظائف المهمة على الأساتذة من ذوي المعرفة و أصحاب الخبرة.	3.27	0.926	3	محايد
3	يسعى الأساتذة إلى زيادة معارفهم باستخدام الوسائل و التقنيات المتاحة.	3.89	0.704	1	موافق
Y2	ب-القدرات	3.012	0.782	3	محايد
4	تسعى الكلية إلى إعداد أساتذة يتمتعون بقدرات فكرية و عقلية تجعلهم متميزين في أدائهم.	3.23	0.965	1	محايد
5	تحرص الكلية على اختيار أساتذة يمتلكون قدرات فكرية متميزة.	3.03	1.227	2	محايد
6	تعتمد الكلية على برنامج تكوين للنهوض بقدرات الأساتذة للذين تم توظيفهم حديثا.	2.98	3.886	3	محايد
7	تشجع الكلية باستمرار المنافسة بين الأساتذة من ذوي القدرات الإبداعية.	2.81	0.846	4	محايد
Y3	ج-المهارات	3.131	0.677	2	محايد
8	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية و مهارتي الإبداعية	3.82	0.967	1	موافق
9	تناسب الأجور و المكافآت الممنوحة لي مع مهارتي في العمل.	3.53	1.082	2	موافق
10	تعمل الكلية على اختيار الأساتذة المؤهلين للالتحاق بالعمل بما.	2.92	0.946	5	محايد
11	توجد حوافز موضوعية في الكلية لغايات تنمية مهارات الأفراد.	2.79	1.042	7	محايد
12	تهتم المنظمة بتجارب كليات الدول المتقدمة في مجال تنمية و تأهيل	2.81	1.038	6	محايد

				مهارات العاملين.	
13	ترى إدارة المنظمة أن التجربة و التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	3.08	1.029	3	محايد
14	تضع المؤسسة بالحسبان تقييم كفاءة و مهارة الأستاذ باستمرار.	2.97	0.829	4	محايد
	رأس المال البشري بشكل عام	3.182	0.617	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه مستوى رأس المال البشري بلغ **3.182** انحراف معياري بلغ **0.617**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "محايد"، مما يعني أن الكلية محل الدراسة تهتم بشكل نسبي للرأس المال البشري ، و قد جاءت هذه الأبعاد هذا المتغير مرتبة كمايلي:

1-المعارف: نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.526، بانحراف معياري بلغ 0.738. ووفقا لمقاس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "موافق"، مما يشير إلى وجود اهتمام جيد للمعرفة في الكلية حسب آراء المبحوثين من خلال اهتمام الكلية في شغل الوظائف المهمة الأساتذة ذوي المعرفة و الخبرة و سعيها على الاحتفاظ بهذا النوع من الأساتذة وكذا يسعى الأساتذة على الحصول على المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة.

2-المهارات: نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.131، بانحراف معياري بلغ 0.677. ووفقا لمقاس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "محايد"، إلا أن المتوسط الحسابي يميل نسبيا إلى اتجاهات آراء "موافق"، مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بشكل متوسط في المهارات.

3-القدرات: نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.012، بانحراف معياري بلغ 0.782. ووفقا لمقاس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "محايد"، مما يعني أن أغلبية العينة يعتبرون أن الكلية تهتم بشكل نسبي بالقدرات.

المطلب الثاني: اختيار الفرضيات.

الفرع الأول: الاختبارات القبلية.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، نقوم بإجراء بعض الاختبارات له و ذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل، و ذلك على النحو التالي:

–طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، و ذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. و الجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات .

جدول رقم(12): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		المعارف	القدرات	المهارات	رأس المال البشري
التعلم الفردي	معامل الارتباط	0.542**	0.545**	0.450**	0.583**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
التعلم الجماعي	معامل الارتباط	0.644**	0.704**	0.473**	0.680**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
التعلم على مستوى المنظمة	معامل الارتباط	0.519**	0.748**	0.673**	0.773**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	0.629**	0.748**	0.596**	0.759**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) **ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.01).

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة و كذا كل بعد من أبعادها، حيث:

- بلغ معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي و رأس المال البشري 0.759 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و قوي بينهما.

- بلغ معامل الارتباط بين التعلم الفردي ورأس المال البشري 0.583 عند مستوى الدلالة 0.015، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما.

- بلغ معامل الارتباط بين التعلم الجماعي و رأس المال البشري 0.680 عند مستوى الدلالة 0.001، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بينهما.

- بلغ معامل الارتباط بين التعلم على مستوى المنظمة و رأس المال البشري 0.773 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و قوي بينهما.

2- اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، و قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، و الجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (13): اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
التعلم الفردي	2.603	0.384
التعلم الجماعي	2.893	0.346
التعلم على مستوى المنظمة	2.486	0.402

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10 و تتراوح بين (2.486-2.893)، وان قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (-0.346 و 0.402)، وهي أكبر من (0.05)، و يعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث تم تحديد توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعياً فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل. ومن أجل ذلك يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10، -10)، بينما قيمة Skewness تكون محصورة بين (3، -3).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء و التفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness.

المتغيرات و الأبعاد		الحد الأدنى		الحد الأعلى		Kurtosis		Skewness	
الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا
التعلم الفردي	2.33	4.33	0.640	0.599	-0.706	0.304			
التعلم الجماعي	1.80	4.80	-0.585	0.599	-0.320	0.304			
التعلم على مستوى المنظمة	2.00	4.50	-0.991	0.599	-0.039	0.304			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.706، -0.039) و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.585، 0.640).

4- اختبار صلاحية النموذج:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، و نتائجها تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	13.385	1	13.385	81.568	0.000*
الخطأ	9.846	60	0.164		
المجموع الكلي	23.231	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

معامل التحديد ($R^2=0.576$)

معامل الارتباط ($R=0.759$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة 81.568 وقيمة احتمالية 0.000 و هي اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و من نفس الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو التعلم التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 57.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في رأس المال البشري، و هي قوة تفسيرية مقبولة ، مما يعني أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في بناء رأس المال البشري وذلك من خلال المعارف، و القدرات و المهارات في الكلية محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الأثر و الفروق الشخصية.

1-اختبارات الأثر:

بناء على اختبارات القبلية، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو رأس المال البشري ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم (16): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	Sig	الثابت α	B	T	Sig
التعلم الفردي	0.583	0.340	30.901	0.000	0.443	0.761	5.559	0.000
التعلم الجماعي	0.680	0.462	51.478	0.000	1.427	0.525	7.175	0.000
التعلم على مستوى المنظمة	0.773	0.598	89.155	0.000	0.953	0.706	9.442	0.000
التعلم التنظيمي	0.759	0.576	81.568	0.000	0.469	0.806	9.031	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

يرتبط بعد التعلم الفردي برأس المال البشري بمقدار 0.583 كما أنه يستطيع أن يفسر 34% من التغير في رأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 5.559 بمستوى دلالة 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التعلم الفردي و رأس المال البشري.

وما يؤكد ذاك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 30.901 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.443 + 0.761 \text{ التعلم الفردي}$$

يرتبط بعد التعلم الجماعي برأس المال البشري بمقدار 0.680، في حين أنه يستطيع أن يفسر 46.2% من التغيرات التي تحدث في رأس المال البشري. و مما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 7.175، وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد. وعليه يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التعلم الجماعي و رأس المال البشري التنظيمي.

كما أن قيمة الاختبار F والتي بلغت 51.478 هي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المحدد، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح معنوي، يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال البشري} = 1.427 + 0.525 \text{ التعلم الجماعي}$$

يرتبط بعد التعلم على مستوى المنظمة برأس المال البشري بمقدار 0.773 كما أنه يستطيع أن يفسر 59.8% من التغير في رأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 9.442 بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التعلم على مستوى المنظمة و رأس المال البشري.

وما يؤكد ذاك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 89.155 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.953 + 0.706 \text{ التعلم على مستوى}$$

يرتبط بعد التعلم التنظيمي على رأس المال البشري بمقدار 0.759 كما أنه يستطيع أن يفسر 57.6% من التغير في رأس المال البشري. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 9.031 بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التعلم التنظيمي على رأس المال البشري.

وما يؤكد ذاك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 81.568 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال البشري} = 0.469 + 0.006 \text{ التعلم التنظيمي}$$

-بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر التعلم التنظيمي على رأس المال البشري بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwise regression) كما يلي:

جدول رقم (17): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

Modèle	Coefficients non standardisés		T	Sig.	F	SIG	R	R ²
	A	Erreur standard						
(Constante)	,953	,241	3,947	0,000				
التعلم على مستوى المنظمة 1	,706	,075	9,442	,000	89,155	0,000	0,773	0,598

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج التعلم على مستوى الفردي و الجماعي المرتفع في إجابات المبحوثين والاحتفاظ بالمتغير التعلم على مستوى المنظمة رغم المستوى المتوسط له حسب إجابات المبحوثين. فقد ثبت معنوية التعلم على مستوى المنظمة لأنها تضمن ارتباط خطي بنسبة 59.8% مع المتغير التابع، ما يعني ذلك أن أهم أبعاد التعلم التنظيمي المؤثرة على رأس المال البشري تتمثل في التعلم على مستوى المنظمة بحيث أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتعلم على مستوى المنظمة تؤثر بمقدار 0.706 على رأس المال البشري، أما باقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها في النموذج ستؤدي إلى وجود رأس المال البشري بمقدار 0.953 أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرات المستقلة أخرى. وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

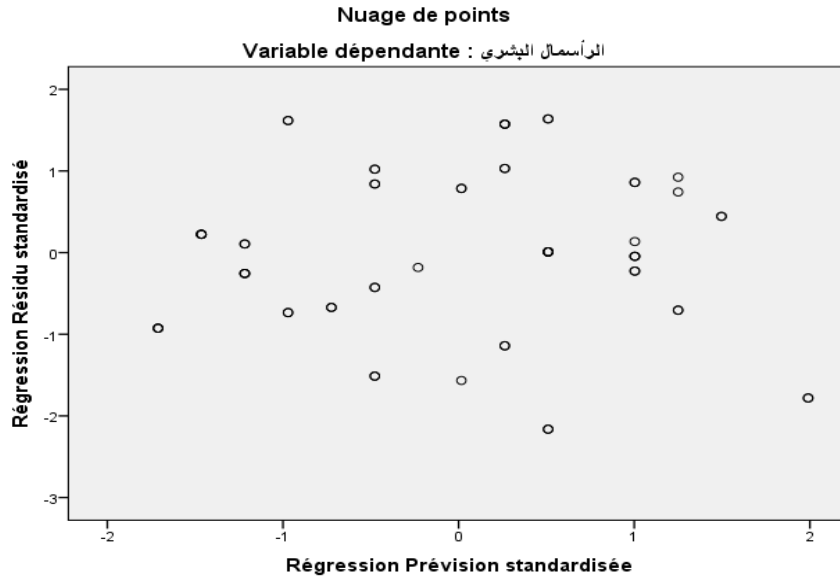
$$\text{رأس المال البشري} = 0.953 + 0.706 \times \text{التعلم على مستوى المنظمة}$$

و الاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد رأس المال البشري تتمثل في التالي:

- مستوى معنوية النموذج: حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت 89.155 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة R^2 و البالغة 0.598 وهذا يشير إلى أن 59.8% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

- اختبار تجانس الخطأ العشوائي: نلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة و بالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

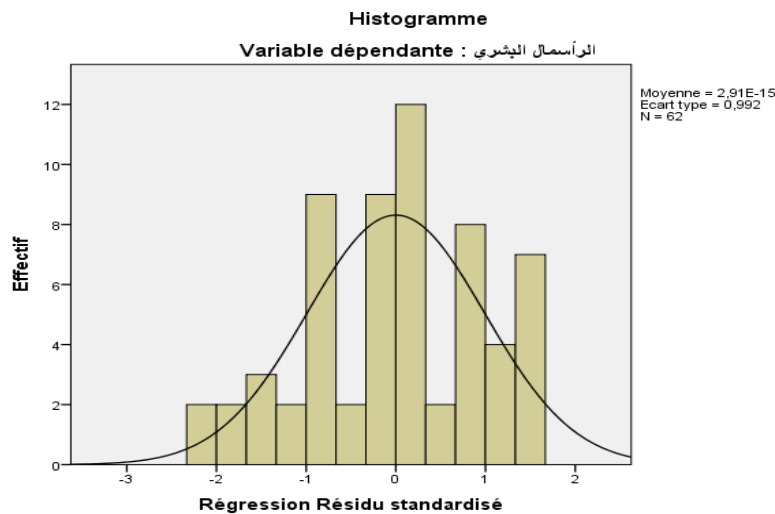
الشكل رقم (13): التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (-2، 2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (14) : المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

2- اختبارات الفروق الشخصية:

استكمالا لاختبار فرضيات الدراسة، فإننا سنعمل على مستوى الفرضيتين الثانية و الثالثة على الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية و فروق معنوية من خلال استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي **Anova One Way**.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ و سيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Indpendan Sample T.test) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-2.788	0.900	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T بلغت -2.788 ومستوى الدلالة المحسوب 0.900، و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول تطبيق التعلم التنظيمي في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، و بالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(19): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	3.539	2	1.770	6.112	0.004
الخطأ	17.083	59	0.290		
المجموع الكلي	20.622	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حول مستوى التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 6.112 و الدلالة الإحصائية 0.004، وهذا يشير إلى وجود اثر لمتغير العمر في التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين و هي لصالح فئة اقل من 30 سنة حيث بلغ متوسط حسابها 3.88، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(20): المتوسطات الحسابية لتحديد الفروق حسب متغير العمر.

المتغير	اقل من 30	من 30 إلى اقل 40	من 40 إلى اقل 50
التعلم	المتوسط	المتوسط	المتوسط
التعلم	الانحراف	الانحراف	الانحراف
التعليمي	3.882	3.253	3.234
	0.455	0.527	0.671

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم(21): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	1.719	2	0.859	2.682	0.077
الخطأ	18.940	59	0.320		
المجموع الكلي	20.622	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول تطبيق التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.682 والدلالة الإحصائية 0.077، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	3.290	4	0.822	2.705	0.039
الخطأ	17.332	57	0.304		
المجموع الكلي	20.622	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.705 والدلالة الإحصائية 0.039، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير الرتبة في التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر

المبحوثين و هي صالح لفئة أستاذ التعلم العالي حيث بلغ متوسط حسابها 4.17، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(23):المتوسطات الحسابية لتحديد مصادر الفروقات حسب متغير الرتبة.

المتغير	أستاذ مساعد ب	محاضر ب	مساعد أ	محاضر أ	أستاذ تعليم عالي
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
3.794	0.849	3.266	0.041	3.257	0.621
0.000	4.176	0.241	0.370	0.000	4.176

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(24):نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)لاختبار الفروق حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	1.445	3	0.482	1.457	0.236
الخطأ	19.177	58	0.331		
المجموع الكلي	20.622	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1.457 و الدلالة الإحصائية 0.236، وهذا يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في التعلم التنظيمي بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المبحوثين، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ و سيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Indpendan Sample T.Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-2.691	0.181	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T بلغت -2.691 ومستوى الدلالة المحسوب 0.181، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى رأس المال البشري في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رأس المال البشري عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(26):نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	1.849	2	0.925	2.551	0.087
الخطأ	21.382	59	0.362		
المجموع الكلي	23.231	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.551 و الدلالة الإحصائية 0.087، وهذا يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رأس المال البشري عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(27):نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	0.409	2	0.205	0.529	0.592
الخطأ	22.822	59	0.387		
المجموع الكلي	23.231	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $=0.05$ حول مستوى رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة و 0.529 الدلالة الإحصائية، و 0.592 وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رأس المال البشري عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير الرتبة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
الانحدار	1.993	4	0.498	1.337	0.267
الخطأ	21.239	57	0.373		
المجموع الكلي	23.231	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $=0.05$ حول مستوى رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1.337 الدلالة الإحصائية 0.267 ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة في رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رأس المال البشري عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى رأس المال البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.709	3	0.570	1.535	0.215
الخطأ	21.523	58	0.371		
المجموع الكلي	23.231	61			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول مستوى رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة و 1.535 الدلالة الإحصائية 0.215، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في رأس المال البشري بالكلية محل الدراسة و هذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى رأس المال البشري عند مستوى دلالة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج.

الفرع الأول: تفسير نتائج البيانات الشخصية.

* أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة كانت فئة الإناث و هي تحتل موقع كبير في الكلية بنسبة 66.1%، وهذا يعود إلى النمو الديمغرافي حيث نجد أن نسبة مواليد الإناث أكبر بكثير من مواليد الذكور هذا من جهة، و من جهة أخرى يعود إلى قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية و اهتمام الكلية بمهاراتها و التزامها في العمل. مما يدل على أن الكلية تسعى إلى الفئة التي يمكن أن تقدم أفضل ما لديها و التي تلزم بتعلم مهامها على أفضل وجه.

* كما أوضحت النتائج أن متوسط الأعمار الأفراد العينة التي تنتمي إلى الفئة مابين اقل من 30 و 40 سنة مرتفعة بنسبة 67.7%، مما يدل على أن الفئة العمرية الأقل من 40 سنة تحتل مكانة كبيرة في الكلية، مما يدل على أنها محل اهتمام

بالنسبة للكلية و ذلك للاستفادة من إمكانياتهم و قدراتهم لأنها فئة عمرية شبابية، تتميز بنشاط يمكن أن تقدم للكلية طاقات عالية يمكن استغلالها في رأس المال البشري للكلية.

*كما أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة البحث هم من فئة حملة شهادة ماجستير بنسبة 56.5%، مما يشير إلى أن المناصب متاحة بنسبة كبيرة لهذه الفئة، و بالتالي اهتمام الكلية تهتم بهذه الفئة للاستفادة من مهارتها و قدراتها لرأس المال البشري.

*بالإضافة إلى أن النتائج أشارت أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة أستاذ مساعد بنسبة 49.8%، مما يشير إلى أن المناصب متاحة بنسبة كبيرة لهذه الفئة، مما يدل على أن الكلية تهتم بهذه الفئة للاستفادة من مهارتها و قدراتها لرأس المال البشري.

*كما أن النتائج أشارت أن أكثر أفراد العينة تتراوح خبراتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 48.4%، مما يدل على أن الكلية تتوفر على الخبرات و المهارات التي تخدم المناصب فيها، و تليها الفئة العمرية من 10 إلى أقل من 15 بنسبة 25.8%.

الفرع الثاني: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

*أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور التعلم التنظيمي بإبعاده كمتغير مستقل كلي بلغ 3.368، و هو يشير إلى اتجاهات آراء "محايد" من وجهة نظر الأساتذة، ما يعكس أن الكلية تهتم بتطبيق التعلم التنظيمي بشكل مقبول لكن بنسب متفاوتة، حيث نجد اهتمامها بالدرجة الأولى بعملية التعلم الفردي التي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.599، و ذلك من خلال رغبة أساتذة في اكتساب معارف جديدة للحصول على وقت كاف يدعم رغبتهم في التعلم المستمر لتشجيعهم على التطوير الذاتي، ومنح استقلالية أكبر للأساتذة في العمل ليحرص على إبداء وجهات نظرهم لنقدتها من الآخرين، بالإضافة إلى حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة. ثم تأتي عملية التعلم الجماعي بالدرجة الثانية من اهتمام بمتوسط حسابي بلغ 3.345 ما يعطي انطبعا بان هناك نقص في إدراك المبحوثين للعمل الجماعي أثناء العمل و ذلك من خلال محدودية العمل الفرقي و الحوار بين أساتذة الكلية، و أخيرا تأتي عملية التعلم على مستوى المنظمة بالدرجة الثالثة من الاهتمام بمتوسط حسابي 3.155، مما يدل على أن نقص في اهتمام الكلية بهذا النوع من التعلم وذلك بسبب نقص الأنظمة التي تجعل المعلومات متاحة للجميع، وكذا محدودية الاستفادة من التجارب السابقة.

*كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري بأبعاده كمتغير تابع كلي بلغ 3.182 و هو يشير إلى اتجاهات آراء "محايد" من وجهة نظر الأساتذة، ما يعكس أن الكلية تسعى إلى حد ما إلى الاهتمام برأس المال البشري من خلال اكتساب المعارف و القدرات و المهارات و لكن بدرجات متفاوتة الأهمية بالنسبة للكلية، فاحتلت

المعارف المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.526، ما يعكس الاهتمام المتوسط ببذل الكلية قصار جهدها للاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعرفة العالية لشغل الوظائف المهمة هذا من جهة أما من جهة أخرى تسعى إلى زيادة معارفهم باستخدام الوسائل و التقنيات المتاحة.

ثم تأتي المهارات في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.131، ما يدل أيضا على اهتمام محدود لمهارات من حيث سعي الكلية لاختبار الأساتذة المؤهلين للالتحاق بالعمل بها و توافر حوافز موضوعية لغاية تنمية المهارات و كذا محدودية الاهتمام بتجارب كليات الدول المتقدمة.

و أخيرا تأتي عملية القدرات بالدرجة الثالثة من الاهتمام بمتوسط حسابي 3.012، مما يعني أن الكلية تسعى إلى إعداد أساتذة يتمتعون بقدرات فكرية و عقلية تجعلهم متميزين في أدائهم و تحرص على قدرات فكرية متميزة، و تعتمد على برنامج تكوين للنهوض بقدرات الأساتذة للذين تم توظيفهم حديثا.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار.

يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار في الجدول التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى	
أفضل نموذج ممثل للظاهرة	النماذج المعنوية
رأس مال بشري = $0.706 + 0.953$ تعلم على مستوى المنظمة	رأس مال بشري = $0.761 + 0.443$ تعلم فردي
	رأس مال بشري = $0.525 + 1.427$ تعلم جماعي
	رأس مال بشري = $0.706 + 953..0$ تعلم على مستوى المنظمة
	راس مال بشري = $0.806 + 0.469$ تعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن التعلم التنظيمي بجميع أبعاده قادر على تفسير التباين للرأسمال البشري بقيم متباينة، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع بحيث الاهتمام به في الكلية يؤدي إلى زيادة مستويات معارف ومهارات وقدرات المبحوثين. وهذه النتيجة متوقعة توافق مع المدركات المرتفعة للمبحوثين إزاء التعلم الفردي في مقابل لأن الاراك للتعلم الجماعي و التعلم على مستوى المنظمة.

بإضافة إلى أن التعلم على مستوى المنظمة في النموذج الأفضل يملك قدرة تفسيرية أكبر على مستوى الرأسمال البشري استثناء إلى معامل التفسير R^2 ، ما يعني على وفق آراء العينة انه يشكل مصدرا مهما لخلق الدافع نحو الاهتمام بالرأسمال البشري.

- أشارت النتائج الموجودة في الجداول من (20، 22)، انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغيري العمر، الرتبة عند مستوى دلالة 0.05، كشفت نتائج جداول (19، 21، 22) على عدم وجود اثر لمتغيرات المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة على التعلم التنظيمي، في مقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التعلم تعزى لمتغيري العمر و الرتبة عند مستوى دلالة 0.05 بحيث كان الإدراك الأفضل للفئة العمرية ذات اقل من 30 سنة وفئة أستاذ التعلم العالي، ما يعني ذلك أن المبحوثين مهما اختلفت خصائصهم الشخصية فإنهم يستخدمون نفس المعايير لتقييم التعلم التنظيمي إلا أنهم يختلفون في إدراكهم له لتأثير العمر و الرتبة العلمية.

- أشارت النتائج الموجودة في الجداول من (24 إلى 27)، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرأس المال البشري تعزى لمتغيري الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن مهما اختلفت الخصائص الفردية للأساتذة فإنهم يستخدمون نفس المعايير في تقييم رأس المال البشري.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مراحل نشأة جامعة محمد خيضر-بسكرة-، ثم تطرقنا إلى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من حيث نشأتها و هيكلها التنظيمي، و لقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا لمحورين: التعلم التنظيمي و رأس المال البشري، و التي تم توزيعها على عينة من الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع. و بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، حيث توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود اثر قوي للتعلم التنظيمي على رأس المال البشري عند مستوى الدلالة 0.05.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) بالكلية محل الدراسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول العلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، الرتبة) بالكلية محل الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول رأس المال البشري عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة) بالكلية محل الدراسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، الرتبة) بالكلية محل الدراسة.

إن ما سبق التعرض إليه من أفكار في هذه الدراسة يعكس بوضوح أهمية كل من رأس المال البشري و التعلم التنظيمي حيث يعتبرين دعامتين أساسيتين لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة في عصر يمتاز بالمنافسة المحتدمة و بحدة التعقيد و التغيير ، كما أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري خاصة في المنظمات القائمة علي المعرفة تفرض عليها الاهتمام به من خلال إيجاد بيئة للتعلم تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في انه في نهاية اليوم يغادر المنظمة، بحيث يبين الواقع إن هذه المشكلة أصبحت تتردد بشكل واسع.

و بعد البحث في موضوع اثر رأس المال البشري على التعلم التنظيمي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري و التطبيقي، كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات نعرضهما كما يلي:

النتائج النظرية:

- ✓ يعد الرأس المال البشري أهم الموجودات البشرية التي يمكن استخدامها في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، لذلك تعد إدارته من أهم السبل التي تمكن المنظمات من عملية الاستثمار فيه.
- ✓ يمثل رأس المال البشري مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد ، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل ، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب و غيرها من أشكال الاستثمار الأخرى
- ✓ ان حسن بناء و تطوير الرأس مال البشري ينعكس على تحقيق مستويات أداء عال، فضلا عن أن تفعيله و العمل على الارتقاء به يجعل امكانية زيادة قابلية الأفراد على التعلم و بشكل أسرع .
- ✓ يعد الاستثمار في رأس المال البشري على أنه استخدام جزء من مدخلات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ،مهارات ،معلومات، و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية ، و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيدا من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع .
- ✓ مع كل ما يحدث في العالم بشكل عام و في بيئة الأعمال بشكل خاص من تغيرات سريعة، يصبح التعلم التنظيمي أمرا ضروريا و ملحا للمنظمة ، فهو يمكنها من التكيف بشكل ملائم مع بيئتها.
- ✓ يحدث التعلم التنظيمي من خلال الأفراد و فرق العمل و المنظمة ككل وانه توجد علاقة و وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي حيث أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي و الذي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة

✓ تتميز منظمات التعلم بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، و تتمكن هذه من خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف و الخبرات و المهارات ، تركز على الرؤية الشاملة و المرونة الكبيرة على التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية.

✓ يركز رأس المال البشري في تكوينه و بنائه على عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته الفردي و الجماعي و المنظمي.

النتائج التطبيقية.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ أن الكلية تطبق التعلم التنظيمي بأبعادها مجتمعة بشكل مقبول حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3.368، و هذا وفقا لمقياس الدراسة.

✓ أن الكلية تهتم بشكل نسبي للرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3.182.

✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود اثر معنوي للتعلم التنظيمي على رأس المال البشري، إذ وجد أن ما نسبته 75.9% من التغيرات الحاصلة في مكونات رأس المال البشري تعود إلى التعلم التنظيمي، و هذا يدل على الدور المقبول الذي تلعبه هذه الأخيرة في تكوين المعارف و المهارات و القدرات.

✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى أن كل أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير التباين للرأس المال البشري بصورة مباشرة و بقيم متباينة، مما يدل على أن مستويات التعلم التنظيمي تمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع بحيث الاهتمام بهم في المؤسسة المبحوثة يؤدي إلى زيادة في معارف و مهارات و قدرات الافراد.

✓ كان لبعدها التعلم على مستوى المنظمة الأثر الأكبر في تفسير التباين الكلي لنموذج الدراسة، فقد فسر ما نسبته 59.8% من التباين الحاصل في رأس المال البشري.

✓ تشير النتائج إلى انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية حول متغير التعلم التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة) بينما توجد فروق للعمر و الرتبة عند مستوى الدلالة 0.05. أما بالنسبة للرأس المال البشري لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ✓ العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يجسد حالة التوافق بين أهداف الأساتذة والكلية التي ينتمون إليها سعياً لإقرار المشاركة في المعارف والخبرات وتمهيدا لتوليد نتائج فكرية متميزة.
- ✓ إيجاد آليات واضحة و عادلة لترقية الأساتذة.
- ✓ إتاحة الفرصة للجميع للتعليم المستمر، وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
- ✓ إشراك الأساتذة في وضع سياسة العمل داخل الجامعة وكذا إشراكهم في إدارته و تعديله بناء على ما يرونه مناسباً.
- ✓ التركيز أكثر على مفهوم المنظمة المتعلمة.
- ✓ الاهتمام بأراء و أفكار و اقتراحات الأساتذة بخصوص أي شئ مهما و الأخذ بها على محمل الجد.
- ✓ ضرورة توفير مصادر الكترونية مفتوحة و متنوعة، تساعد الأساتذة على زيادة الاطلاع و التعلم و البحث.
- ✓ الاهتمام ببعدي القدرات و المهارات بشكل أكبر ، اذ أظهر الاختبار تحصيلهما على أدنى متوسط وفقاً لآراء أفراد العينة.
- ✓ ضرورة تبني الكلية لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بالرأسمال البشري و التعلم التنظيمي و تعميقهما في نفوس أفرادها من خلال تنظيم ندوات و حلقات نقاش بصفة دورية خلال السنة.

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة تبين أنه موضوع متشعب ، لهذا يمكن فتح المجال للطلبة لتناول هذا الموضوع من منظور آخر . كما يجدر التنويه ، أن هناك بعض النقاط التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية، نذكر على سبيل المثال ما يلي:

- ✓ متطلبات بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية
- ✓ قياس الرأسمال البشري
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات

أولاً: المراجع باللغة العربية.

• الكتب :

1. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أحمد غازي مهنا، نموذج القياس النوعي و النموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، الجزء الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.
3. أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2012.
4. جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2011.
5. حسن رواية ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
6. الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007.
7. الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة ،مصر ، 2005.
8. رضا ابراهيم المليجي، ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
9. سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2009.
10. شاكِر جَار الله الخنشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الالكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، دار الوراق، الأردن، 2008.
11. عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دبّاس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
12. عبد الله بلوناس ، رأس المال الفكري مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزء الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 2014.

13. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
14. عمرو عزت سلامة ، استثمار رأس المال الفكري في منظومة التعليم العالي العربية، الجزء الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ، مصر، 2014.
15. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة ، ط1، اثراء للنشر و التوزيع،الشارقة ،الأردن، 2011.
16. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008.
17. هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع،القاهرة ، ، 2008.
18. يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات ، ط1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2010.

• الرسائل و الأطروحات الجامعية:

19. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموع فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراء علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،2014.
20. بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء و المعارف،العدد1،مجلة دراسات إقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر ، 2014.
21. حمادي عبلة، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:دراسة حالة مؤسسة NAD-SIDET مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة اكلي محمد اولحاج-البويرة-2013.
22. دحماني عزيز ،مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان،الجزائر،2015.
23. سعود بن ذياب الذياب،مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية العلوم الاجتماعية و الادارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2014.
24. صولح سماح ،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،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2013.
25. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر،2012.
26. عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة،دراسة حالة سوناطراك،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان، الجزائر،2011.

27. فرحاتي لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة -باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
28. فطيمة الزهراء بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
29. محمد ابراهيم الدهون، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة و الادارة"، جامعة الاقصى، فلسطين -غزة-، 2014.
30. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
31. نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة مسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
32. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

• المداخلات في الملتقيات:

33. أثير عبد الأمير، استراتيجيات التغير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2013.
34. حمد بن قبالن آل فطيح ،علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية،دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2013 .
35. عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيت، ذعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية،دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية،الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
36. كامل محمد الحواجرة،مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي،مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة البترا الخاصة،الأردن، 2009.
37. موسى رحمانى، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ،الجزائر ،يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

• الدوريات:

38. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق، المجلد 13، العدد 45، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، 2007.
39. بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي،مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها،المجلد 19، العدد 2، مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الانسانية)،جامعة الأقصى، يونيو 2011.

40. بلعللى نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء و المعارف،العدد1،مجلة دراسات إقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر ، 2014.
41. حسين وليد حسين،أحمد عبد محمود،رسل سلمان نعمة،تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة،المجلد24،العدد6،مجلة جامعة بابل،العلوم الصرفة والتطبيقية،2016.
42. سعدي مجيد عاشور،عبد السلام علي حسين،إدارة رأس المال الفكري و استثماره اداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة،المجلد2،العدد4،كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الأنبار ،العراق،2010.
43. شنشونة محمد،أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، العدد33 ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر،2014.
44. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، 2006.
45. عاطف العدوان ،سحر سليمان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإبداع المنظمي ،دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ، المجلد 39،العدد 2، دراسات العلوم الإدارية،جامعة البلقاء التطبيقية،الأردن،2012.
46. عبد الرحمن بن أحمد هيجان،التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد37، العدد4، الرياض،2011.
47. عبد اللطيف مصيطفى، دور رأس المال البشري في خلق قيمة في المؤسسات المصرفية ،العدد 7،مجلة الواحات للبحوث و الدراسات،معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية،الجزائر،2009 .
48. غربي صباح ،الاستثمار في التعليم و نظرياته ،العددان الثاني و الثالث،مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية،قسم علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،جانفي-جوان2008.
49. نافز أيوب أحمد ،الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه،العدد44،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة القدس المفتوحة،فلسطين،2010.

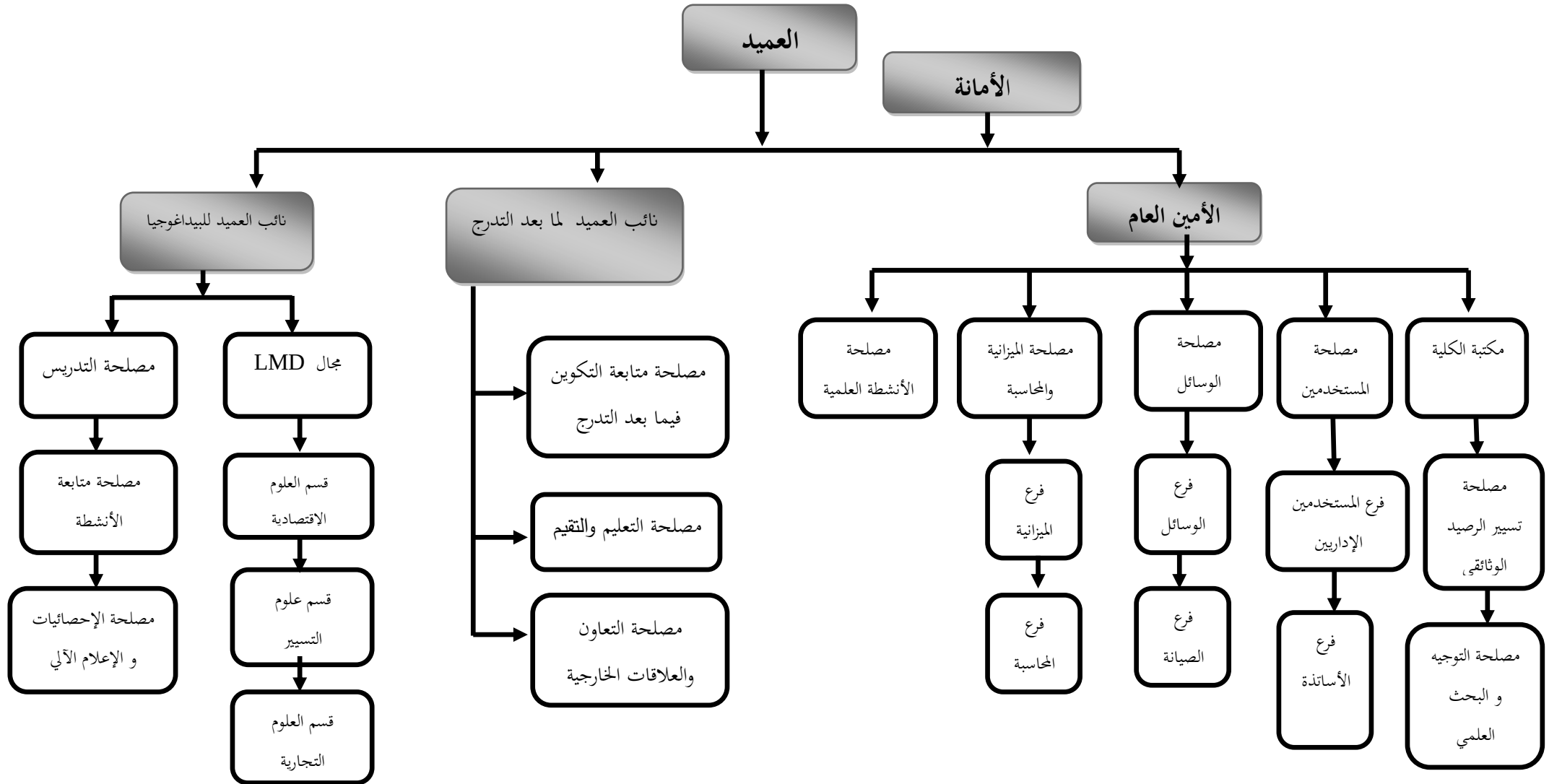
50. هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، المجلد 10 ، العدد 31، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، 2014.

• المراجع باللغة الأجنبية :

- 51.. Richard ,**management** ,6th ed ,south_western college publishing ,ohio , USA,2003.
- 52.Ardichvilli .A,**Humain capital development,comparative analysis of BRICS**,vol 36,European journal of training and development ,2012.
- 53.Bontis N , **intellectual capital :anexplanatory study develops measures and models** ,vol 36,N2, journal of management decision ,1998.
- 54.Brown john deely,organizational learning and communities of practice,informs onlne donnal,1991.
- 55.Fulner Robert, gibbs philip,Know leage management tools: new tools for sustaening competitive advantange,www.amanet.arg .
- 56.Hunt janes,organizational behavior,john wily,canada,1997.
- 57.Nath prodosh,organization of randa: an evaluation of best practice,palagrave macmillan,vk,2002.

الملحق (3)

شكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .



الملحق رقم (2)
قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضرة ب بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ خان أحلام	1
أستاذ محاضر أ بقسم العلوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ محمد شنشونة	2
أستاذة محاضرة أ بقسم العلوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ أفطي جوهرة	3

الملحق رقم (3)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير
الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استمارة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، بعنوان " اثر التعلم التنظيمي علي رأس المال البشري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة "

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:
جبيرات سناء

اعداد الطالب:
منزر ياسين

السنة الجامعية: 2017/2016

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دكتوراه LMD

4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة الى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة فأكثر

5- الرتبة العلمية: ☐ أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ محاضر ب

☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر أ

☐ أستاذ التعليم العالي

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التعلم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- التعلم الفردي						
1	يملك الأساتذة الرغبة في اكتساب معارف جديدة.					
2	يحصل الأساتذة على وقت كاف يدعم رغبتهم في التعلم المستمر.					
3	تشجع الكلية أساتذتها على التطوير الذاتي.					
4	يتم منح استقلالية أكبر للأساتذة في العمل.					
5	يحرص الأساتذة على إبداء وجهات نظرهم لمناقشتها من الآخرين.					
6	يتم تشجيع الأساتذة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة.					
ب- التعلم الجماعي						
7	تشجع الكلية الحوار بين أساتذتها و تبادل الأفكار و المقترحات.					
8	يتم تبادل المعارف و الخبرات مع الأساتذة الجدد دون تحفظ.					
9	يستفيد الأساتذة من معارف بعضهم البعض.					
10	تقوم الكلية بتشجيع العمل الفرقي التعاوني بدلا من المنافسة الفردية.					
11	يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و المقترحات.					
ج- التعلم على مستوى المنظمة						
12	الأنظمة المتوفرة تجعل المعلومات متاحة للجميع.					
13	يحق للجميع الاستفادة من المصادر التي يحتاجون إليها لإتمام عملهم في الكلية.					
14	تشجع الكلية الأساتذة على التفكير من خلال منظور عالمي.					
15	تتم الاستفادة من التجارب السابقة.					
16	تجتهد الكلية في الحفاظ على خبراتها.					
17	تقوم الكلية بتوثيق مختلف الانجازات من خلال الدوريات و النشرات.					

المحور الثاني: رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال البشري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- المعارف						
1	تبذل الكلية قصارى جهدها للاحتفاظ بالأساتذة ذوي المعرفة المتميزة.					
2	تعتمد الكلية في شغل الوظائف المهمة على الأساتذة من ذوي المعرفة و أصحاب الخبرة.					
3	يسعى الأساتذة إلى زيادة معارفهم باستخدام الوسائل و التقنيات المتاحة.					
ب- القدرات						
4	تسعى الكلية إلى إعداد أساتذة يتمتعون بقدرات فكرية تجعلهم متميزين في أدائهم.					
5	تحرص الكلية على اختيار أساتذة يمتلكون قدرات فكرية متميزة.					
6	تعتمد الكلية على برنامج تكوين يدعم قدرات الأساتذة للذين تم توظيفهم حديثا.					
7	تشجع الكلية باستمرار المنافسة بين الأساتذة من ذوي القدرات الإبداعية.					
ج- المهارات						
8	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية و مهاراتي الإبداعية					
9	تناسب الأجور و المكافآت الممنوحة لي مع مهارتي في العمل.					
10	تعمل الكلية على اختيار الأساتذة المؤهلين للعمل بها.					
12	توجد حوافز موضوعية في الكلية لغايات تنمية مهارات الأفراد.					
13	تهتم الكلية بتجارب كليات الدول المتقدمة في مجال تنمية و تأهيل مهارات العاملين.					
14	ترى الكلية أن التجربة و التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
15	تضع الكلية بالحسبان تقييم كفاءة و مهارة الأستاذ باستمرار.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم