

أثر مكونات رأس المال الفكري في أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

أ.م. فارس يونس شمس الدين

الكلية التقنية/عقرة

جامعة دهوك التقنية

farisyounus68@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى وصف وتشخيص مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة وتحديد أثر مكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك. ولمحدودية الابحاث التي تناولت العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات، سعى الباحث الى تضمين بحثه الحالي هذه الابعاد لمتغيراتها ضمن إطار شمولي محاولة لدراسة العلاقة والتأثير فيما بين هذه المتغيرات. وكان منهج البحث المنهج الوصفي التحليلي واداة البحث الاستبيان ومجتمع البحث كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك متمثلة بالملاكات التدريسية اذ اشتملت عينة البحث على (54) استمارة الاستبانة.

تم وضع انموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات التأثيرية بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة ونتج عنه فرضيتين رئيسيتين ومجموعة من الفرضيات الفرعية والتي اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية من البيانات المجمع في استمارة الاستبانة للكلية المبحوثة وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة وان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة كانت عند رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلية واخيرا رأس المال البشري. وان هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة، ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار تبين ان اعلى تأثير بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة كانت مع رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلية واخيرا رأس المال البشري. وعلى ضوء النتائج تم تحديد عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: مكونات رأس المال الفكري، ابعاد المنظمة المتعلمة.

The impact of components of intellectual capital on the dimensions of the learning organization: An analytical study for the teaching staff opinion in the college of administrative and economic/university of Duhok

Assist. Prof. Faris Younus Shamsulddin

Technical Colloge/Akre

Duhok Polytechnic University

Abstract:

The research seeks to determine the role and impact between components of intellectual capital and the dimensions of the learning organization through application

in the college of Administrative and Economic/University of Duhok. It was a research methodology descriptive analysis study tool questionnaire and study community in The teaching college of Administrative and Economic/University of Duhok.

Teaching staff and study sample consisted of (54) questionnaire form

Hypothetical model put to reflect the nature of the relations between components of intellectual capital and the dimensions of the learning organization and resulted in two main hypotheses and a set of sub-hypotheses. Which was tested using a number of statistical methods in data collected through questionnaire forms which distributed on teaching staff at the college research sample. Thus, the most important results: Reached there is a correlate relationship and impact significant and positive between components of intellectual capital and the dimensions of the learning organization and correlate relationships and significant and positive impact between dimensions of the learning organization and relation capital as the top correlate and impact and stricture capital and human capital and to a number of recommendations were identified.

Keywords: components of intellectual capital, dimensions of the learning organization.

المقدمة

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه كونه ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على تحقيق النجاح بعد ان كانت المصادر الأخرى المتوفرة تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات، وتطور هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات. وان تبني الواسع لمنظمة التعلم أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق ابعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الانجازات التي تتطلبها مواصلة التحسين المستمر والتطور الفعال، وعلى المنظمات ان تتعلم كي تمارس دورها في البقاء والاستمرار ثم تتكيف مع مجالات التعلم.

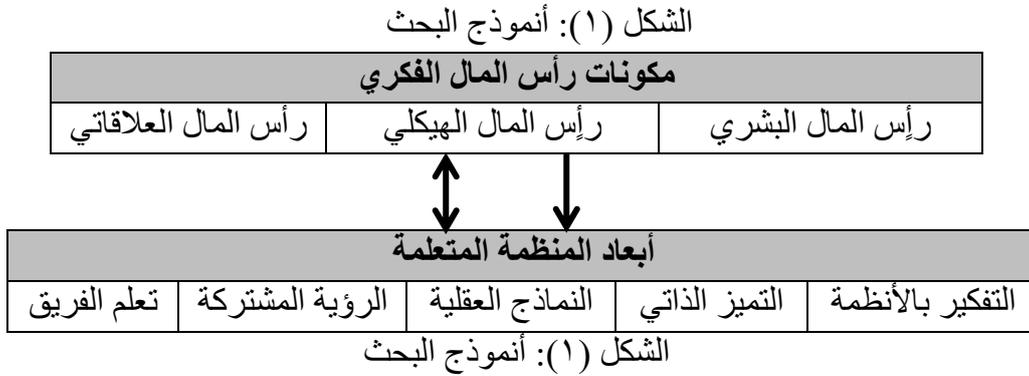
فقد تناول الباحث أطارا شمولياً يعتمد على طروحات الكتاب والباحثين في الإدارة، واستهدف البحث بناء أطارا فكرياً وميدانياً لطبيعة العلاقة والأثر بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها فضلاً عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك في هذا الموضوع مستقبلاً. وقد اعتمد الباحث المنهجية على وفق المحاور الآتية:

اولاً. مشكلة البحث: بشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح الاسئلة الآتية:

١. ما مستوى مكونات رأس المال الفكري في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك؟
٢. ما مستوى ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك؟
٣. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والأثر بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: يتجلى أهمية هذا البحث محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح العلاقة والأثر لمكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة، إذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته اضافة متواضعة جديدة بالاهتمام ومن ثم يمكن ان يكون اضافة جديدة الى المكتبة العربية في مجال الإدارة. وفي الجانب الميداني تكمن أهمية هذا البحث في محاولة تقديم الاسس العملية الصحيحة التي تمكن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك عينة البحث من تحديد مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة.

- ثالثاً. اهداف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث واهميتها فإن هدف البحث ينصب اساسا على تشخيص وتحديد أثر مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك فضلا عن تحقيق الاهداف الآتية:
١. تقديم اسس نظرية وميدانية للكوادر التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك عن مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة.
 ٢. وصف وتشخيص مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة لدى الكوادر التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
 ٣. اختبار علاقة الارتباط والاثر ما بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة للكوادر التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
 ٤. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى حالة تعكس مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة.
- رابعاً. نموذج البحث:



- الشكل من اعداد الباحث.
- خامساً. فرضيتي البحث:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضيتين وتتمثل بالآتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.
- وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الآتية:
١. هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال البشري وابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
 ٢. هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الهيكلي وابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
 ٣. هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال العلاقتي وابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.
- وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الآتية:
١. هنالك تأثير معنوي لرأس المال البشري في ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.

٢. هنالك تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.

٣. هنالك تأثير معنوي لرأس المال العلاقتي في ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك.

سادساً. منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات البحث، إذ تم جمع البيانات ذات العلاقة بالعينة من الكوادر التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة من خلال توزيع استمارة الاستبيان على الكوادر التدريسية. وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيرات البحث على عدد من الدراسات والابحاث منها (حسين وجميل، ٢٠٠٩) و (Sharabati & Jawad, 2010) و (ابو حشيش ومرتجي، ٢٠١١).

الجانب النظري

اولاً. مفهوم رأس المال الفكري: وردت تعاريف عدة من خلال طروحات الكتاب والباحثين التي اطلع عليها الباحث، وفيما يلي توضيح ذلك:

يرى (الزيادات، ٢٠٠٨: ٢٨٠) و(الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٨: ٢١١) بأن رأس المال الفكري "هو ناتج العمليات المتتابة ومعقدة تحتاج الى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فاذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل او البيئة الخارجية فأن المنظمة تحتاج ايضا ان تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند في ايجاد التراكم المعرفي كقدرات اساسية ذات اهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال غير الملموس". اما (هيجان، ٢٠٠٦: ٥) يشير الى ان رأس المال الفكري "قضية استراتيجية ويتكون من مجموعة من الاشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الاسهام في اداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الاسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره".

ينظر (عمر ومعمر، ٢٠١١: ٤) الى ان رأس المال الفكري "يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والانشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة". ويبين (الهالي، ٢٠١١: ٢٣) بأن رأس المال الفكري عبارة عن "مجموعة الافكار والمعارف الابداعية التي يمتلكها الافراد، وتتأتى من فلسفة المجتمع، وتتسجم مع اهداف المؤسسة، ولا تتوفر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الاخرى، ومن ثم تساهم في تطوير اداء المؤسسة، وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة".

يلاحظ (عبد العزيز، ٢٠١٥: ٣٢) بأن رأس المال الفكري وما يتضمنه من ابداع وابتكار يعتبر من اهم العوامل اللازمة لضمان استمرار وبقاء المؤسسات الصناعية في ظل بيئة الاعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر. ولعل (عبد والدراجي، ٢٠١٤: ١٤٣) يوضحان رأس المال الفكري من خلال اعتباره "مجموع الخبرات والقدرات العقلية والمهارات الفردية والمعارف التي يمتلكها افراد محددين في منظمة ما، يوظفون ما يمثل اعتباره من اجل تحقيق اهداف تلك المنظمة وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة". وفي الجانب الاخر يبين (Sofian et al., 14) بأن رأس المال الفكري عبارة عن المهارات والخبرات والمعرفة الشخصية والابداع، ويتكون رأس المال الفكري من راس المال الهيكلي والعملياتي والعلاقتي. ويشير

7: (Ficham & Roslender, 2003) الى ان رأس المال الفكري هي امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات العملاء والمهارات مع ميزة تنافسية في السوق.

يوضح (Pazdzior & Pazdzior, 2012: 844) الى ان رأس المال الفكري عبارة عن علاقة فكرية جديدة، ويعتبر موضوع ادبي غير متسق لا يمكن اعطائه تعريفاً محدداً، ويتكون من رأس المال البشري واصول الملكية الفكرية او المصادر المعرفية.

ويعرف (Mc connachie, 2008: 1-2) رأس المال الفكري بأنه عبارة عن كل المعرفة في المنظمات القادرة على اظهار قيمتها عند تطبيقها في مجال الرسالة والرؤيا والاهداف في المنظمات والتي تشير الى رأس المال غير الملموس أكثر من اعتبارها رأس المال المالي التي تقصدها الشركات لغرض ارباحها. ويحدد (Luthy, 2013: 4) بأن رأس المال الفكري عبارة عن بعض الافكار التي تعتمد على المعرفة والتي يتم الحصول عليها في اشكال غير محددة وتستفاد منها المنظمات. وأنها ليست بالسهلة بل تتوفر في القدرات العقلية للموارد البشرية. ويعرف (Marr, 2008: 5) رأس المال الفكري من خلال اعتباره أحد موارد المنظمة الثلاثة الحيوية ويتضمن كل المصادر الغير الملموسة التي تنتسب الى المنظمات ويساهم في اضافة قيمة الى المنظمات ومصادر غير ملموسة.

استناداً على ما تقدم يرى الباحث بأن رأس المال الفكري هو اجمالي المعارف والخبرات والمعلومات والتجارب التي يمتلكها مجموعة من الاشخاص يمكن استغلالها في المنظمة وتحتاج الى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها وهو قضية استراتيجية تمكنهم من الاسهام في اداء المنظمات وذلك لاكتساب المزايا التنافسية.

ثانياً مكونات رأس المال الفكري: يبين (نجم، ٢٠١٠: ١٣٢) بأن مكونات رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي ورأس المال البشري. ويشير (محمد، د.س: ٣-٤) الى ان مكونات رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري والاصول الفكرية ورأس المال الهيكلي والملكية الفكرية (رأس المال التجديد) ورأس المال العلاقات. ويبين (وناس، ٢٠١٣: ٧٥-٧٦) بأنها الموجودات السوقية، الموجودات المركزة على البشر، موجودات الملكية الفكرية، موجودات البنية التحتية. ويرى (عثمان، ٢٠٠٨: ١٠٩) بأنها رأس المال البشري، الاصول الفكرية. ويلحظ (Fazlogic: 5) الى ان مكونات رأس المال الفكري تتمثل برأس المال البشري، رأس المال الهيكلي.

ويتفق كلا من (جواد واسماعيل، د.س: ١٣٢) و (سوسن، ٢٠١٣: ٤٨) و (الاسرج، ٢٠١٤: ١٠) و (الشريفي، د.س: ١٤٢-١٤٣) و (عبد الرشيد والزيادي، ٢٠١٢: ٨) و (العبيدي والجراح، ٢٠١٣: ١٧٩) و (الحداد وحمد، ٢٠١٤: ١٢٢) و (الحدراوي، د.س: ٨٩) و (الشعباني والعنزي، ٢٠١٣: ٧٥-٧٦) و (كاظم، ٢٠١٣: ٦٧) و (عبد الرحيم، ٢٠١٢: ١١-١٣) و (الكبيسي وعباس، د.س: ٧٠) و (الطويل ويعقوب، ٢٠١٠: ٤٧) و (محمود، ٢٠٠٩: ٨٢) و (احمد، ٢٠٠٧: ٨٦) و (Fincham & Roslender, 2003: 8-9) و (Sofian et al., 2010: 14) و (Mc connachie, 2008: 2) و (Luthy, 2013: 4) و (Talukadar 2008: 1) و (Bentis, 1998: 66) و (Granfield University: 6) و (A Guide to Intellectual Capital Management: 6) و (Marr, 2008: 6) الى ان مكونات رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي.

نظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين على ان مكونات رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، عليه سيعتمد هذا البحث على هذه المكونات وفيما يلي شرح موجز لهذه المكونات:

١. رأس المال البشري: يرى (لفته، ٢٠١١: ٢٤٢) بأن رأس المال البشري كونه تجسيد في الانسان لكثرة القدرات، المعارف، المهارات، الدوافع، الخصائص الجسدية والاجتماعية، تمتلك جميعها قيمة اقتصادية. وتكون مصدرا لمداخل وفوائد مستقبلية، سواء كانت مادية او نفسية. ويبين (علي واخرون، ٢٠٠٦: ٣٤٣) بأن رأس المال البشري "هي مجموع الخبرات والمهارات والقدرات والحماس والابداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل". وتبين (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١٩٤) بأن رأس المال البشري "هي المعرفة والمهارات التي تمتلكها جميع القوى العاملة في المنشأة، اذ ينظر الى العاملون من منظور رأس المال البشري كمورد رأسمالي يتطلب الاستثمار فيه.

فيما يشير (نجم، ٢٠١٠: ١٣٦) الى ان رأس المال البشري هي المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات. وينظر (بارك، ٢٠١٤: ٣٨) الى ان رأس المال البشري "بأنها مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة الى الخبرة السابقة، او المكتسبة من خلال العمل". ولعل (عبيدات، ٢٠١٤: ٥) يعرف رأس المال البشري "بأنه العنصر المسؤول عن التفكير والابداع والابتكار في المنظمة".

ويرى (شبات واحمد، ٢٠٠٨: ٩) بأن رأس المال البشري "هو تطوير او تحديث لمفهوم قديم هو التنظيم او المنظم مع توسيع هذا المفهوم ليشمل كافة فئات العنصر البشري أيا كان موضعها التنظيمي، عليا، وسطي، إشرافيه، عاملون، فالكل يساهم في تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي يخضع الجميع لعمليات استثمارية في رفع الكفاءة والمهارة والمعرفة".

اما (Fincham & Roslender, 2003: 9) يلحظ بأن رأس المال البشري تتمثل بمعرفة كيف، التعلم، المؤهل العلمي، معرفة ذات الصلة بالعمل، التقييم المهني، تقييم السيكولوجي، الكفاءات ذات الصلة بالعمل، نماذج واطر، التنوع الثقافي.

ويشير (Sofian et al., 14) الى ان رأس المال البشري يتكون من المهارات والخبرات والمعرفة الشخصية والابداع. ويبين (Mc connachie, 2008: 2) بأن رأس المال البشري هي القيمة التي يجلبها الموارد البشرية لعمليات المنظمة ونموها في المستقبل.

كما يبين (Luthy, 2013: 4) بأن رأس المال البشري يتضمن المهارات، وقدرات العاملين، المعرفة، ورأس المال البشري تجمع القدرة على حل المشاكل المتعلقة بالأعمال، وانه متأصل في عقول البشر، ولا تمتلكها المنظمات، وتفقد عند ترك العاملين المنظمات ولهذا يجب على المنظمات استخدامها وكيفية قياسها للابداع والابتكار.

ويرى (Talukadar, 2008: 1) بأن رأس المال البشري عبارة عن المهارات المتوفرة والموهوبة ومعرفة الكيف للأفراد العاملين التي يتطلب تفضيل مهام شخص على الاخر والتي تعتبر من المتطلبات الاستراتيجية للشركات.

ويرى (Bentis, 1998: 66) بأن رأس المال البشري جوهرها العقل البشري ويمتلكها الفرد العامل الداخلي ومعاييرها مناسبة وتدوينها صعبة. ويشير (A Guide to Intellectual Capital Management: 6) الى ان رأس المال البشري هي

اصول المعرفة ذات القيمة التي يمتلكها المدراء ومتوفرة ويستخدمونها في ايجاد ثروة للمشروع ومن امثلتها الكفاءات المهنية وتجارب العمل والتحفيز والسلوك الفردي. ويبين (Marr, 2008: 6) بأن رأس المال البشري هي المعرفة والمهارات والتجارب المرتبطة بالعمل والكفاءات والمؤهلات المهنية ومشاركة العاملين وذكاء العاطفي والروح الريادي والمرونة وولاء المنظمي للعاملين ورضا العاملين والتعليم والابتكار. مهما يكن من الامر فإن الباحث يرى بأن رأس المال البشري مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون ويستثمرونها في العمل وتفقدتها المنظمات عند مغادرة الافراد العاملين لها.

٢. رأس المال الهيكلية: يبين (هوارى، ٢٠١٤: ٢٧١) بأن رأس المال الهيكلية هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من منظمة الى مكان اخر خارج المنظمة عند مغادرة العاملين المنظمة، ويمكن اعادة هيكلته واعادة انتاجه وهندسته، ويعتبر من اهم عناصرها التكنولوجيا والابتكارات والبيانات والمعلومات والنشرات وثقافة المنظمة واستراتيجيتها وهياكلها. ويشير (محمد وسعيد، ٢٠١٢: ٩٨) الى ان رأس المال الهيكلية يمثل جوهر المعرفة المتجددة في الروتين التنظيمي ويؤثر داخليا على المنظمة وخارجيا على رأس المال البشري وادارته.

يبين (الشعباني، ٢٠١١: ٣٨٣) بأن رأس المال الهيكلية "يضم مجموعة الادوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في الشركة". ويبين (الطويل والسماك، ٢٠١٠: ١٧٧) بأن رأس المال الهيكلية "هو انعكاسات للموجودات غير الملموسة (رأس المال البشري) المتمثلة بالمعرفة، والابداع، والخبرة، والابتكار، والبراعة، والقدرات الفكرية لموجودات ملموسة (رأس المال الهيكلية).

ويبين (Fincham & Roslender, 2003: 9) بأن رأس المال الهيكلية يتمثل بـ:

أ. رأس مال الملكية ويتمثل ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، وحقوق التصميم، والاسرار التجارية والعلامات التجارية، والخدمة، الاطر التجارية.

ب. البنية التحتية: وتتمثل بفلسفة الادارة، ثقافة الشركات، ادارة العمليات، نظم المعلومات، انظمة الشبكات، العلاقات المالية، استراتيجيات الشركات، اساليب عمل الشركات، الامور المتعلقة بالمبيعات، قواعد المعرفة، شبكات الخبراء وفرق العمل وقيم المؤسسية.

يلحظ (Sofian et al., 14) بأن رأس المال الهيكلية يتكون من الابداع (الاصول الفكرية مثل براءات الاختراع). وينظر (Mc connachiel, 2008: 2) الى ان رأس المال الهيكلية تسمى برأس المال المنظمي التي تدعم البنية التحتية في المنظمة في الحال وتدعم الشركة ورأس مالها البشري وهي المعرفة التي تستخدم في الحصول على القيمة. ويوضح (Talkudar, 2008: 1) بأن رأس المال الهيكلية متوفرة في انظمة المعلومات، تطبيقات المعرفة، قواعد البيانات، عمليات المنظمة والبنية التحتية التي تدعم الشركات في تنفيذ استراتيجياتها. وينظر (Bentis, 1998: 66) الى رأس المال الهيكلية على انها جوهر رأس المال في المنظمات وهي تكون في مجالات داخل المنظمة وسهلة القياس ويمكن تدوينها بشكل متوسط. ويرى (Granfield Universi, 6) بأن رأس المال الهيكلية هي المعرفة التي تمتلكها المنظمات وهي عبارة عن الاجراءات، الانظمة، الثقافات، قواعد البيانات، ومن امثلتها المرونة التنظيمية، وثائق المنظمات، مراكز المعرفة

الموجودة، تقانة المعلومات العامة المستخدمة وقدرات التعلم التنظيمي، إذ ان قسم من هذه الامور محمية قانونيا وتعتبر ملكية فكرية حقيقية.

ويشير (Marr, 2008: 6) الى ان رأس المال الهيكلي تتمثل بالثقافة التنظيمية وقيم التعاون ورأس المال الاجتماعي والفلسفة الادارية والروتين والعمليات الرسمية والروتين الرسمي الضمني والعمليات الادارية والملكية الفكرية والعلامات التجارية والبيانات والمعلومات والمعرفة المرنة وبراءات الاختراع وحقوق الطبع والاسرار التجارية.

ولعل نظرة الباحث تكمن في ان رأس المال الهيكلي هي ملكية المنظمة الغير ملموسة متمثلة بالسياسات والاستراتيجيات وبراءات الاختراع والقواعد والابتكارات والمعلومات والنشرات وحقوق النشر والتأليف، الحقوق الفكرية، البرمجيات والاجهزة، وثقافة المنظمة، وهياكل المنظمة، والعلامات التجارية، والخراطم التنظيمية، نظم المعلومات، قواعد البيانات، وبرامج التدريب، أنظمة السيطرة النوعية، وقواعد البيانات عن الزبائن، وتبقى في المنظمة وتدعم رأس المال البشري وسهولة القياس.

٣. رأس المال العلاقتي: يبين (احمد وعبدالله، ٢٠١١: ١١٤) بأن رأس المال العلاقتي "يتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة اكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء". ويشير (حسين، ٢٠١٢: ٢٤٣) الى ان رأس المال العلاقتي " هو العلاقة مع الناس الذين يتعاملون مع الشركة والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها وقد اسماه البعض برأس المال العلاقات وهو الاعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والاسهل على القياس من خلال الايرادات". وينظر (حسوني واخرون، ٢٠٠٨: ١٠١) بأن رأس المال العلاقتي يتعلق بالأسواق والعلاقات بالزبائن والموردين.

ويبين (Fincham & Roslender, 2003: 9) بأن رأس المال العلاقتي تتمثل بالعلامات التجارية، العملاء (اسماء وتواريخ الشراء)، ولاء العميل، اختراق واتساع العملاء، علامات التجارية للشركة، الاوامر المتراكمة، قنوات التوزيع، العمل التعاوني (مشاريع مشتركة)، التراخيص، الاتفاقات، عقود مواتية، حقوق الامتياز، الاتفاقات. ويبين (Sofian et al., 14) بأنه يتمثل بالإجراءات التانظيمية والعملياتية ويتكون من المعرفة عن قنوات السوق، العملاء، العلاقات مع الموردين، الحكومة والشبكات الصناعية. ويلحظ (Mcconnachiol, 2008: 2) بأن رأس المال العلاقتي يتكون من الزبائن والمجهزين وقوة وولاء الزبائن والمجهزين وعلاقات الاعمال الاخرى التي تبدأ بكسب السيولة النقدية وعوامل الاخرى التي يساهم في النمو مستقبلا.

ويشير (Luthy, 2013: 5) الى ان رأس المال العلاقتي هي رأس المال العملاء وهي القوة، والولاء لعلاقات العملاء، رضا العملاء، تكرار العمل، الرفاه المالي، وأنها منفصلة عن رأس المال البشري والهيكلي. ويشير الى اهمية المحورية لتصل قيمتها الى المنظمة، العلاقة مع العملاء. ويبين (Talukdar, 2008: 2) بأن رأس المال العلاقتي هو رأس المال الخارجي ذات العلاقة بالشركة مع المجهزين والمستهلكين الذين يتمكنون من الحصول على السلع والخدمات بطريقة سهلة. ويبين (Bentis, 1998: 66) بأن رأس المال العلاقتي جوهرها علاقات التسويق ومعمرة لفترة طويلة ويمكن تدوينها بشكل كبير. ويرى (A Guide to Intellectual Capital Management, 6) بأن رأس المال العلاقتي هي قيمة العلاقات الظاهرة ومن امثلتها العلاقات مع المجهزين والمساهمين والعلاقات مع المنظمين وملائمة منافذ التوزيع. ويبين (Marr, 2008: 6) بأن رأس المال العلاقتي تتمثل بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية والشبكات الاجتماعية والتحالفات

والشراكات والعلامات التجارية والحقائق وسمعة الشركات وولاء الزبائن وتعهدات الزبائن واتفاقات المرخصة والاتفاقات الموزعة والمشاريع المشتركة.

يتبين للباحث بأن رأس المال العلاقتي هو الرأس المال الخارجي او ما يسمى بالعلاقاتي تتمثل برضا الزبائن والمساهمين والموردين والاتحادات الصناعية والمنظمات الاخرى والتحالفات والشراكات، وتكون قيمة مضافة للمنظمة ومعمرة لفترة طويلة ويمكن تدوينها.

ثالثاً مفهوم المنظمة المتعلمة: يبين (الطراونة واخرون، ٢٠١٢: ٢٥١) بأن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي تسعى دائماً لإيجاد المعرفة والحصول عليها وتناقضها من اجل تحقيق اهدافها. وتتكيف باستمرار مع ما يستجد من تطورات، وهي التي تسعى دائماً للتمكين الذاتي للأفراد، وبناء نماذج عقلية جديدة، ورؤيا مشتركة لدى العاملين، وتتجه نحو التفكير النظمي". ويشير (عباس، ٢٠٠٤: ١٤٥) الى ان المنظمة المتعلمة تعد المكان الذي يوسع فيه الافراد قدراتهم لابتكار النتائج التي يرغبون بها وتوسع نماذج التفكير وتحرك الدواع الجماعية، فهي المكان الذي يتعلم فيه الافراد كيفية التعلم بصورة مشتركة.

وينظر (خيرى، ٢٠١٢: ٨٧) الى ان المنظمة المتعلمة "هي تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة". ويبين (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٣) بأنها المنظمة التي يسهل من عملية التعلم كل اعضائها". ويرى (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠: ١٢٢) بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يقوم فيها كل فرد من العاملين بتحديد المشكلات وحلها بما يجعل المنظمة قادرة على ان تتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتنفيذ رسالتها.

يبين (النسور، ٢٠١٠: ١٦) و (عبلة، ٢٠١٣: ٧٣) بأن المنظمة المتعلمة هي منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك ادارتها، وتعبير عن رؤية مستقبلية بتركيزها على ان المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من اجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات واساليب الانجاز". ويبين (سمية، ٢٠١٢: ٣٥) "بأنها المنظمة التي تسعى لوضع الاسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات " ويرى (Senge) بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد بناء قدراتهم باستمرار على ايجاد النتائج التي يرغبون في تحقيقها. وان تكون هنالك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة. وان تكون الطموحات الجماعية متحررة، وهي المنظمة التي يتم من خلالها بتعلم الافراد وباستمرار كيف يتعلمون الجماعة (مصطفى، ٢٠١١: ٣٨). ويرى (الحواجرة، ٢٠١٠: ٢٢٦) بأن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الاخرى من القيادة التعليمية، والهياكل التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المكيفة".

ويرى (Westover, 2006: 12) بأن المنظمة المتعلمة عبارة عن المنظمة التي تظهر ثقافتها والتي يشجع العاملين على التعلم والمخاطرة وذلك لحل مشاكل المنظمة التي تظهر، وان المنظمة المتعلمة يشجع حلقة التعلم مفردا وجمعا ويبين (Sudharatna & Li, 164) بأن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تتعلم باستمرار من خلال التفكير الفردي والجماعي لإيجاد واستدامة المزايا التنافسية من خلال الادارة الفعالة ذاتيا.

استناداً على ما تقدم يرى الباحث بأن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى لإيجاد المعرفة من أجل تحقيق أهدافها وتكيف مع ما يستجد من تطورات وتحسن باستمرار لتكون قادرة على جمع واستخدام المعلومات. وهي المنظمة التي تشجع العاملين لديها على التعلم وذلك لتحقيق أهدافها.

رابعاً. ابعاد المنظمة المتعلمة: يتفق كلا من (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢: ٢٠١-٢٠٢) و (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٨-٢٠٩) و (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن (Peter Senge) وضع خمسة ابعاد للمنظمة المتعلمة وهي الآتي: التفكير بالأنظمة والتفوق الشخصي والنماذج العقلية وبناء الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي. ويرى (عباس، ٢٠٠٤: ١٤٥-١٥٢) بأن ابعاد المنظمة المتعلمة تتمثل بالتفكير بالأنظمة والاتقان الشخصي والنماذج العقلية وبناء رؤية مشتركة والتعلم الجماعي. فيما يحدد (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠: ١٢٦-١٢٧) تلك الابعاد بالعاملين، الزبائن، الثقافة، العلامة التجارية، العمليات، التقنية، الابتكار.

والجدول الآتي يبين ابعاد المنظمة المتعلمة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (١): يبين ابعاد المنظمة المتعلمة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	ابعاد المنظمة المتعلمة
١	(صابرينة، ٢٠١١: ٧٠)	التفكير النسقي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء الرؤية المشتركة، بناء فريق العمل.
٢	(امين، د.س: ٣٣٤-٣٤٠)	التفكير المنظم، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي، النماذج الذهنية، تمكين العاملين.
٣	(الرفاعي وآخرون، ٢٠١٣: ١٣٨) و (ابو حشيش ومرتجي، ٢٠١١: ٤٠٩-٤١٠)	ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.
٤	(نعيجة، ٢٠١٢: ١١٤-١٢٤)	التعلم المستمر، تبادل المعارف، توفر المعارف، حل المشكلات.
٥	(طاهر، د.س: ١٢١) و (ابراهيم، ٢٠١٤: ١٥٥-١٥٦)	القيم الثقافية، الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين.
٦	(صير، ٢٠١٣: ٤٢٨)	التعلم المستمر، الحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم، التمكين، القيادة الاستراتيجية.
٧	(الكرعاوي والعطوي، د.س: ٢٥٩)	التعلم، القيادة، الاستراتيجية والتغيير.

ت	المصدر	ابعاد المنظمة المتعلمة
٨	(الحواجرة، ٢٠١٠: ١٥)	التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم، تطوير نظم التعلم والمشاركة، تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة ببيئتها، القيادة الاستراتيجية، المتوسط العام للأبعاد مجتمعة.
٩	(الكبيسي، ٢٠١٣: ١٠٩-١١٣)	المستوى التنظيمي، مستوى الافراد، مستوى الفريق.
١٠	(ابو عفش، ٢٠١٤: ٣٨-٣٩)	النظام الفرعي للتعلم، النظام الفرعي لبيئة المنظمة، النظام الفرعي لتمكين الافراد، النظام الفرعي لإدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا.
١١	(Hoon et al., 2009: 48) (Horvate & Trojak, 189)	التعلم المستمر، المحادثة والاستجاب، تعلم الفريق ترسيخ الانظمة، التمكين، نظام الاتصال، القيادة الاستراتيجية.

الجدول من اعداد الباحث.

ويتفق كلا من (ابن زرعة، د.س: ٩١-٩٢) و (عبابنة والطويل، ٢٠٠٩: ٨٣-٨٤) و (Peter senge, 2006: 3) و (Berlin et al., 31-35) و (Torlak, 91) الى ان ابعاد المنظمة المتعلمة تتمثل بالتفكير بالأنظمة والنماذج العقلية والتميز الذاتي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي. ويضيف (Margurdt, 1996: 6) الى المتفقين اعلاه الحوار.

ونظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة فأن بحثنا سيركز على هذه الابعاد والمتمثلة بالتفكير بالأنظمة، النماذج العقلية، التميز الذاتي، تعلم الفريق، الرؤية المشتركة، وفيما يلي توضيح ذلك:

١. **التفكير بالأنظمة:** يرى (Peter senge, 1990) بأنه يتم فهم ومعرفة التداخلات والتبادلات بالأنظمة بين الفرعية ومعرفة التعقيد، والاهتمام بدور التغذية الراجعة لتطوير النظام، ويتجسد هذا بمعرفة الجميع كيفية جعل المنظمة كنظام متكامل (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٩).

ويبين (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن التفكير بالأنظمة هو فهم العلاقات المتداخلة بين الاشياء والنظر الى الكل وليس الجزء فيجب الربط بين المضامين والافعال. ويبين (صابرينة، ٢٠١١: ٧١) بأن التفكير بالأنظمة كفيل بايجاد نقاط التأثير التي يمكن من خلالها تحريكها كرافعة التعامل مع كل وضعية وعكس النتائج من مقاومة التغيير او كبح له الى تفاعل وتنسيق جماعي يؤدي ادماجه بسرعة فائقة والمحافظة على الاستقرار من خلال الديناميكية.

ويشير (Marquardt, 1996: 6) الى ان التفكير بالأنظمة هي إطار لرؤية العلاقات المتبادلة أكثر من خطة السبب والنتيجة، سلاسل لرؤية الهياكل الكامنة بدلا من احداث، لرؤية انماط من التغيير بدلا من المواقف، التغييرات في جزء واحد من التنظيم يمكن ان تؤثر على اجزاء اخرى مع تعاقب المفاجئ.

ونظرا لما تقدم يبين الباحث بأن التفكير بالأنظمة تتمثل في فهم العلاقات المتداخلة بين الاشياء والنظر الى الكل وليس الجزء ويرتكز على تغيير العقليات، ويسعى الى تحقيق مصلحة عامة للنظام.

٢. **التميز الذاتي:** يرى (Senge) بان التميز الذاتي هو استمرار توضيح وتعميق الرؤية الشخصية وشحن القرارات، والتأني في التطوير، والنظرة الواقعية للحقيقة. وان التعلم التنظيمي يكون عظيما إذا مارسه كافة اعضاء المنظمة، وعندما يلتقي التفوق الشخصي مع الرغبة في استمرار التعلم ليصبح نظاما راسخا لكل فرد، فإن ذلك سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل (الطراونة واخرون، ٢٠١٢: ٢٠٢). ويوضح (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن التميز الذاتي يتطلب الدوام على تطوير الذات. ويبين (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٨) بأن التميز الذاتي يعبر بأنه على اعضاء المنظمة ان يتمتعون بالوعي الذاتي والانفتاح على الاخرين ولديهم الطموح العالي لتحقيق مستويات انجاز عالية وبصيغ التحدي باستمرار.

ويبين (نعيجة، ٢٠١٢: ١٣٦-١٣٧) و(عبابنة والطويل، ٢٠٠٩: ٨٣) بأن التميز الذاتي يقصد به المستوى العالي من المهارة والاتقان المهني المتخصص ويمكن الوصول الى هذه النتيجة باتخاذ منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادرا على تحقق الاهداف المرغوب فيها، ويبين (Marquardt, 1991: 6) بأن التميز الذاتي يعبر عنها بمستوى خاص من الكفاءة الملزمة لتحسين المستمر وتحسين المهارات، وتوضيح الانضباط باستمرار وتعميق الرؤية الشخصية. ونظرا لما تقدم يوضح الباحث بأن التميز الذاتي هو استمرار توضيح وتعمق الرؤية الشخصية ويتطلب تطوير الذات وأنها مستوى خاص من البراعة والسعي دائما نحو فهم ادق والمستوى العالي من المهارة وذلك خلال تبني منهج التعلم المستمر.

٣. **النماذج العقلية:** يبين (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٨) بأن جميع اعضاء التنظيم لديهم القدرة على تبني الاساليب الجديدة والافكار الابداعية ومغادرة ما هو قديم والاساليب غير الملائمة للموقف. ويرى (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن النماذج العقلية يتطلب وضع النظرية في التطبيق، بتبني الافكار الجديدة والسماح لها بالواجهة والتحدي والتغيير، وهذا لن يأتي الا بوضعها على السطح لا ابقائها مخبأة في الاعماق.

بينما يشير (الطراونة واخرون، ٢٠١٢: ٢٠٢) الى ان النماذج العقلية هي الصور الذهنية التي يحملها الفرد في عقله عن العالم، كيف يعمل، وعن اسرته، وعن عمله وهكذا. وتؤثر هذه النماذج في رؤيتنا لما يحدث اثناء العمل، ولماذا، وما ذا يمكننا ان نفعل ازاءها. وينظر (صابرينة، ٢٠١١: ٧٥) الى ان كل المسيرين الخياليين يعرفون ان أكثر الافكار ابداعا لا يتم تطبيقها على ارض الواقع وان الاستراتيجيات الاكثر براعة تبقى نظرية. وكتفسير لذلك يوضح (Senge) ان المسئول الاكبر هو نماذجنا الذهنية التي تكبح التجديد لأنه يصطدم بتصوراتنا للعالم والمرسخة فينا والتي تعمل على الحد من تفكيرنا ونشاطنا، وعليه فإن قدرتنا على التعرف عليها، تجريبها وتحسين الصورة التي يقدمها لنا عن العالم هو الانجاز المذهل للمنظمة المتعلمة. ويرى (Marquardt, 1991: 6) بأن النماذج العقلية هي صورة او منظور حدث، وموقف والنشاط او المفهوم.

بناء على ما تقدم يشير الباحث الى ان النماذج العقلية هي الصورة الذهنية الراسخة التي يحملها الافراد وهي الافتراضات والتي تؤثر في تصور الاخرين وتعكس كيفية الفهم والتصرف.

٤. **الرؤية المشتركة:** يبين (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢: ٢٠٢) بأن (Senge) يعزو الرؤية المشتركة إلى عملية الرؤية الأساسية للمنظمة، إذ من المحتمل أن تكون هذه الرؤية من صنع القائد في المنظمة، والتي يمكن أن تكون صورة مشتركة عامة ويترك لباقي أفراد المنظمة تفسيرها، وتحديد اتجاهاتها، وأسباب وضعها. ويرى (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن الرؤية المشتركة يعبر عن الحاجة لهدف عام يزيل الحواجز بين أعضاء المنظمة ويزيل عدم الثقة. ويشير (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٩) إلى أن التشارك في الرؤية يتم من خلال الالتزام جماعي عالي للأغراض الأساسية واتخاذ الأفعال لإنجازها بتميز وتفرد.

فيما يرى (صابرينة، ٢٠١١: ٧٧) إلى أن الرؤية المشتركة جماعي التكوين والامتداد ولا يمكن أن يكون مسطراً من المسير. كما أنها ليست تصور الآخر ولا تبعية له. فهذا الاتحاد حول منظور واحد يجعل العمل حماسياً ويلهب شعلة الحركة التي تدفع المؤسسة نحو الأعلى بعيداً عن الروتين من خلال إيجاد علاقة جديدة بين المنظمة وأفرادها وتنقل من مجرد اعتبارها المؤسسة إلى مؤسستنا ويجب أن نراعي صعوبة تطبيق هذه الآلية ونبين إيجاد هذا القصور وبين جعله ثقافة والتزاماً دائماً عند الأفراد فهناك شوط كبير. ويشير (Marquardt, 1991: 6) إلى أن الرؤية المشتركة يوفر التركيز والتوجيه والقدرة لأعضاء المنظمة. والتعلم هو وسيلة من وسائل السعي لتحقيق هذه الرؤية.

فيما يتعلق برأي الباحث فإن الرؤية المشتركة هي الرؤية الأساسية للمنظمة ويتم من خلال الالتزام الجماعي وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار ويمكن أن تستقي من القائد ذي القدرات المميزة التي بإمكانه توقع الظروف والالتزامات ويجب أن تكون تحت الرؤية المشتركة ويمكن تحقيق الرؤية المشتركة من خلال المناقشة والحوار.

٥. **تعلم الفريق:** يبين (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٩) بأن التفاعل والتكامل بين أعضاء المجموعات يشكل محيط العمل الجماعي سواء بتوليد الأفكار أو بالأفعال لا إنجاز الأهداف المشتركة. ويرى (عيسى، ٢٠١٠: ١٦٦) بأن الفرق من المكونات الرئيسية للمنظمة، ويتعلم الفريق يمكن جمع أفكار ووجهات نظر مختلفة، وهي عملية منتجة بحد ذاتها. ويبين (عبابنة والطويل، ٢٠٠٩: ٨٤) بأن تعلم الفريق هي عملية تنظيم وتطوير مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتعني سعي مجموعة الأفراد العاملين للتعلم فيما بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع ويعتمد نجاح وتعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة والتمكن الشخصي للأفراد.

يبين (Hoon, et al., 2009: 48) بأن تعلم الفريق يتم بتصميم العمل ويستخدم الفريق للوصول إليه بنماذج مختلفة من التفكير من خلال المشاركة التي تقيم ثقافياً ومكافئتهم إذ أن الفريق يتوقع الوصول إلى التعلم من خلال العمل الجماعي. ويلحظ (Marquardt, 1996: 6) بأن تعلم الفريق هي عملية مواءمة وتطوير قدرات فريق لإنشاء تعلم والنتائج التي يسعى أعضائها للوصول إليها. وأن فرق العمل يجب أن تتعلم وتستفيد من إمكانيات كثيرة من الأذهان حتى تصبح أكثر ذكاءً من عقل واحد.

استناداً على ما تقدم يرى الباحث بأن تعلم الفريق هي قدرة الفريق الدخول إلى التفكير المشترك، ففي تعلم الفريق يبرز التعلم ويؤدي إلى ابتكارات جديدة ومن خلال تعلم الفريق يمكن جمع الأفكار وتعتمد على الحوار والمناقشة.

الجانب الميداني

أولاً. وصف الافراد المستجيبين: انسجاما مع توجهات البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الافراد المستجيبين وهم التدريسيون ويوضح الملحق (٢) وصف الافراد المستجيبين وفيما يلي توضيح ذلك:

١. **التحصيل الدراسي:** يعد التحصيل الدراسي أحد المؤشرات البالغة الأهمية في مجال الاختيار لشغل الوظائف التي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة وفهم مكوناتها والتعامل معها على نحو صحيح ويلحظ من خلال الملحق (٢) ان أكثر من ثلاثة ارباع المستجيبين هم يحملون مؤهلات اكااديمية عليا وبنسبة (87.03%) من شهادة الماجستير. وبنسبة (12.96%) يحملون شهادة الدكتوراه، اذ ان لذلك الاثر الواضح في بناء تصورات علمية عن اعمالهم وواقع كليتهم واتخاذ القرارات الصائبة. ويشير ايضا الى ان الكلية المبحوثة قد عملت جاهدة على استقطاب الافراد ذوي التأهيل العلمي العالي للارتقاء بهذه الكلية نحو مستقبل أفضل وتحقيق اهدافها في البقاء والنمو.

٢. **اللقب العلمي:** يستدل من معطيات الملحق (٢) ان (62.96%) من المستجيبين هم من حملة اللقب العلمي (مدرس مساعد). في حين كانت اقل نسبة (1.85%) من المستجيبين هم الذين يحملون اللقب العلمي استاذ وهي نسبة قليلة جدا، وان نسبة (25.92%) يحملون اللقب العلمي مدرس ونسبة (9.25%) يحملون اللقب العلمي استاذ مساعد.

٣. **مدة الخدمة في الكلية:** تعد مدة الخدمة في الكلية أحد مؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة ولا سيما بالنسبة الى القيادات الادارية ويلحظ من الملحق (٢) ان نسبة (31.48%) من المستجيبين لهم خدمة في الكلية ما بين (6-10) سنة وهذا يعني ان الكلية المبحوثة تقوم بتعيين افراد جدد، ونسبة (16.66%) من المستجيبين لهم خدمة في الكلية ما بين (11-15) سنة. ونسبة (7.4%) من المستجيبين لهم خدمة في الكلية من الفئة (16-20) سنة. ونسبة (3.7%) هم فئة (21-25) سنة ونسبة (3.7%) من فئة (26 سنة فأكثر) وان نسبة (37.03%) من ضمن الفئة (1-5) سنوات. وهذه النسب جيدة مما يؤشر على تراكم المعرفي عند اغلب المستجيبين وانهم اصحاب الخبرات ومما يؤثر في مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة.

٤. **المشاركة في الدورات التدريبية:** يلحظ من الملحق (٢) ان نسبة (74.07%) من الافراد المستجيبين شاركوا في الدورات التدريبية، وان نسبة (25.92%) من المستجيبين لم يشاركوا في الدورات التدريبية. اي ان الغالبية العظمى من الافراد المستجيبين شاركوا في الدورات التدريبية وهذا يدل على الدراية والخبرة في مجال تخصصهم من خلال اشتراكهم في الدورات التدريبية.

٥. **الخبرة في الجهات الاخرى:** يتبين من الملحق (٢) ان نسبة (29.62%) من المستجيبين لهم الخبرة في جهات اخرى. ونسبة (70.37%) من المستجيبين ليس لديهم خبرة في جهات اخرى. وهذا ايضا مؤشر جيد وذلك لان ما يقارب الثلث من المستجيبين اصحاب خبرات متراكمة تستفاد منها الكلية المبحوثة مما يدل على وجود المعرفة الضمنية في الكلية المبحوثة ومما يعني وجود رأس المال البشري المؤهل في الكلية المبحوثة.

٦. **المشاركة في المؤتمرات:** يلحظ من الملحق (٢) ان نصف الافراد المستجيبين شاركوا في المؤتمرات العلمية وبنسبة (50%) مما يزيد في الخبرة المتراكمة ويعتبر رأس مال بشري للكلية المبحوثة واحد ابعاد المنظمة المتعلمة وهذا ايضا يدل على انه مؤشر جيد.

٧. الاشراف على طلبة الدراسات العليا: يبين من الملحق (٢) ان نسبة (92.59%) من الافراد المستجيبين لا يقومون بالأشراف على طلبة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه). وهذا مؤشر غير جيد.

٨. عدد الابحاث المنجزة: يلحظ من الملحق (٢) ان نسبة (29.62%) من الافراد المستجيبين ليس لديهم ابحاث منشورة. وان نسبة (55.55%) لديهم (5-1) ابحاث منشورة، وهذا مؤشر جيد، مما يدل على ان أكثر من نصف الافراد المستجيبين يهتمون بالأبحاث العلمية وهذا يعتب تميزا ذاتيا لديهم، ونسبة (9.25%) لديهم (6-10) ابحاث منشورة. وان نسبة (5.55%) لديهم (11 فأكثر) من الابحاث المنشورة.

٩. عدد الكتب المؤلفة: يلحظ من الملحق (٢) ان نسبة (9.25%) من الافراد المستجيبين لديهم مؤلفات من الكتب العلمية. وان نسبة (90.74%) من الافراد المستجيبين ليس لديهم مؤلفات من الكتب.

١٠. عدد الكتب المترجمة: يلحظ من الملحق (٢) ان نسبة (1.85%) من الافراد المستجيبين اصحاب ترجمة الكتب العلمية. وان نسبة (98.14%) من الافراد المستجيبين ليسوا اصحاب ترجمة الكتب العلمية.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ. وصف وتشخيص مكونات رأس المال الفكري: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص وصف وتشخيص مكونات رأس المال الفكري متضمنا المكونات التي تم اشارتها في الجانب النظري والمتمثلة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي وتتمثل متغيراتها ب (x1-x24) وفيما يلي توضيح ذلك:

١. وصف وتشخيص رأس المال البشري: تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشرات (x1-x8) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (49.475%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.5138) وانحراف معياري مقداره (0.911)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (14.8625%)، وهذا ما يدل على توافر العديد من مكونات رأس المال البشري في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x1) و (x4) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (83.3%) و (70.4%) على التوالي، وبوسط حسابي (4.1111) و (3.8519) وانحراف معياري (71814) و (3.8519) على التوالي، مما يدل على انه تتوفر لدى الكلية اساتذة يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة. وتمتلك الكلية اساتذة يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في ادائهم.

في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشرين (x3) و (x2) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (40.8%) و (42.6%) على التوالي، وبوسط حسابي (3.2222) و (3.2222) وانحراف معياري (1.00314) و (98415) على التوالي، مما يدل على انه تولي ادارة الكلية اهتماماً بالأساتذة الذين لديهم المقدرة على الابداع. تقوم ادارة الكلية بتنمية راس مالها البشري من خلال اساليب متعددة كالتدريب والتطوير.

الجدول (٢): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات رأس المال البشري في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		الانحراف المعياري
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
X ₁	29.6	16	-	-	14.8	8	53.7	29	1.9	1	4.1111
X ₂	7.4	4	3.7	2	33.3	18	35.2	19	20.4	11	3.2222
X ₃	9.3	5	3.7	2	35.2	19	31.5	17	20.4	11	3.2222
X ₄	20.4	11	1.9	1	25.9	14	50	27	1.9	1	3.8519
X ₅	14.8	8	1.9	1	25.9	14	40.7	22	16.7	9	3.5000
X ₆	7.4	4	5.6	3	33.3	18	38.9	21	14.8	8	3.2778
X ₇	5.6	3	1.9	1	35.2	19	38.9	21	18.5	10	3.2778
X ₈	14.8	8	1.9	1	37	20	42.6	23	3.7	2	3.6481
المجموع	109.3		20.6		98.3		286.5				28.1111
المعدل	13.6625		2.575		12.2875		35.8125				3.5138
			14.8625				49.475				3.5138

الجدول من اعداد الباحث.

٢. وصف وتشخيص رأس المال الهيكلي: تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشراتته (x9-x19) تميل باتجاه عدم الاتفاق ونسبة (46.2999%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.2946) وانحراف معياري مقداره (0.9513)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (18.8817%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من مكونات رأس المال الهيكلي في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x12) و (x13) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (55.5%) و (61.1%) على التوالي، وبوسط حسابي (3.5370) و (3.6296) وانحراف معياري (0.96569) و (0.70834) على التوالي، مما يدل على انه يشارك العديد من الاساتذة بتأليف أو ترجمة كتب علمية رصينة للحصول على امتيازات عديدة. وتحرص ادارة الكلية ان تكون لها سمعة جيدة من خلال ما تقدمه من نتاج علمي متميز من قبل الاساتذة المرموقين.

في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشرين (x9) و (x10) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (48.9%) و (22.2%) على التوالي، وبوسط حسابي (3.0926) و (2.7037) وانحراف معياري (1.03283) و (1.09251) على التوالي، مما يدل على انه تتميز الكلية بحيازتها ببراءات اختراع يحصل عليها اساتذة متميزون ويحصل التدريسي على مكافآت مغرية مقابل براءات الاختراع التي يحصل عليها.

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات رأس المال الهيكلي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
X9	3.7	2	11.1	6	38.9	21	35.2	19	11.1	6	1.03283
X10	3.7	2	18.5	10	40.7	22	18.5	10	18.5	10	1.09251
X11	5.6	3	11.1	6	37	20	38.9	21	7.4	4	.98929
X12	14.8	8	13	7	29.6	16	40.7	22	1.9	1	.96569
X13	7.4	4	5.6	3	33.3	18	53.7	29	-	-	.70834
X14	11.1	6	7.4	4	37	20	42.6	23	1.9	1	.86249
X15	5.6	3	16.7	9	31.5	17	44.4	24	1.9	1	.89353
X16	11.1	6	14.8	8	25.9	14	40.7	22	7.4	4	1.09888
X17	5.6	3	14.8	8	42.6	23	35.2	19	1.9	1	.85598
X18	9.3	5	20.4	11	29.6	16	35.2	19	5.6	3	1.05806
X19	5.6	3	13	7	37	20	40.7	22	3.7	2	.90750
المجموع	425.8	83.5	146.4	61.3							10.46503
المعدل	38.7090	7.5909	13.3090	5.5727							0.9513
	46.2999		18.8817								0.9513

الجدول من اعداد الباحث.

٣. وصف وتشخيص رأس المال العلاقتي: تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشرات (x20-x24) تميل باتجاه عدم الاتفاق ونسبة (37.94%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.0814) وانحراف معياري مقداره (0.9847)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (26.68%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من مكونات رأس المال العلاقتي في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (x21) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (42.6%)، وبوسط حسابي (3.2222) وانحراف معياري (.98415)، مما يدل على انه تسعى ادارة الكلية على تقديم أفضل نتاج علمي كالدراسات والبحوث لتحقيق رضى الاطراف التي تتعامل معها. في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشر (x23) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (27.8%)، وبوسط حسابي (2.9815) وانحراف معياري (.92125)، مما يدل على انه تقدم الكلية دوماً انجازات علمية متميزة لكي تحقق ولاء الاطراف الاخرى.

استنادا على ما تقدم يبين للباحث بأن مكونات رأس المال البشري متوفرة الى حد ما، اما مكونات رأس المال الهيكلي ومكونات رأس المال العلاقتي غير متوفرة وفق اجابات المستجيبين.

٢. **وصف وتشخيص التميز الذاتي:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشرات (y6-y10) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (43.34%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.3037) وانحراف معياري مقداره (0.943572)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (18.94%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من ابعاد التميز الذاتي في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y9) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (50%)، وبوسط حسابي (3.4074) وانحراف معياري (.87993)، وهذا يدل على ان ممارسة التعلم التنظيمي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل. في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشر (y7) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (35.2%)، وبوسط حسابي (3.1852) وانحراف معياري (1.02178)، وهذا يدل على انه تسعى ادارة الكلية إلى تطبيق فهم الذات ليكون اساسا للانفتاح على الآخرين.

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز الذاتي في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
y6	5	9.3	3	5.6	7	13.0	18	33.3	21	38.9	1.00939
y7	3	5.6	1	1.9	10	18.5	24	44.4	16	29.6	.87035
y8	4	7.4	2	3.7	8	14.8	24	44.4	16	29.6	.92485
y9	4	7.4	1	1.9	7	13.0	19	35.2	23	42.6	.87993
y10	8	14.8	1	1.9	11	20.4	17	31.5	17	31.5	1.03334
المجموع		44.5		15		79.7			172.2		4.71786
المعدل		8.9		3		15.94			34.44		0.943572
				18.94					43.34		0.943572

الجدول من اعداد الباحث.

٣. **وصف وتشخيص النماذج العقلية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشرات (y11-y15) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (42.58%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.18518) وانحراف معياري مقداره (1.029502)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (24.46%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من ابعاد النماذج العقلية في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y12) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (50%)، وبوسط حسابي (3.2963) وانحراف معياري (1.12652)، وهذا يدل على انه تساعد إدارة الكلية الكوادر الوظيفية فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل.

في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشر (y13) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (37%)، وبوسط حسابي (3.1111) وانحراف معياري (.87035)، وهذا يدل على انه تحرص إدارة الكلية على إشراك كوادرها الوظيفية عند معالجة المشكلات المعقدة.

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النماذج العقلية في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
y11	2	3.7	4	20.4	11	27.8	15	40.7	22	55.6	3.1296
y12	7	13.0	3	22.2	12	22.2	12	37.0	20	50.0	3.2963
y13	4	7.4	3	22.2	12	35.2	19	29.6	16	40.0	3.1111
y14	3	5.6	4	13.0	7	37.0	20	37.0	20	50.0	3.2037
y15	3	5.6	4	11.1	6	42.6	23	33.3	18	45.0	3.1852
المجموع		35.3		88.9				177.6			15.9259
المعدل		7.06		17.78				35.52			3.18518
				24.46				42.58			3.18518

الجدول من اعداد الباحث.

٤. وصف وتشخيص الرؤية المشتركة: تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشرات (y16-y21) تميل باتجاه عدم الاتفاق ونسبة (44.4666%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.2716) وانحراف معياري مقداره (0.983845)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (19.4833%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من ابعاد الرؤية المشتركة في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y18) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (50.3%)، وبوسط حسابي (3.5185) وانحراف معياري (1.00453)، وهذا يدل على انه ايجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة والكوارر الوظيفية هي مسؤولية الجميع في الكلية.

في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشر (y19) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (33.4%)، وبوسط حسابي (2.9815) وانحراف معياري (1.14085)، وهذا يدل على انه تكرم ادارة الكلية الكوارر الوظيفية على المبادرات التي يقدمها كل منهم.

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرؤية المشتركة في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
y16	3	5.6	4	7.4	23	42.6	21	38.9	21	38.9	3.3148
y17	4	7.4	3	9.3	20	37.0	22	40.7	22	40.7	3.3519
y18	7	13.0	7	13.0	13	24.1	25	46.3	25	46.3	3.5185
y19	5	9.3	6	22.2	12	33.3	18	24.1	13	33.3	2.9815
y20	4	7.4	2	16.7	9	40.7	22	31.5	17	38.9	3.2222
y21	3	5.6	3	13.0	7	38.9	21	37.0	20	47.6	3.2407
المجموع		48.3		81.6				218.5			19.6296
المعدل		8.05		13.6				36.4166			3.2716
				19.4833				44.4666			3.2716

الجدول من اعداد الباحث.

٥. وصف وتشخيص تعلم الفريق: تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) الى ان اجابات المستجيبين وعلى مستوى كلية عينة البحث حول هذا المجال من خلال مؤشراتته (y22-y28) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (40.4713%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.1984) وانحراف معياري مقداره (0.9675)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المجال نسبة (20.1428%)، وهذا ما يدل على عدم توافر العديد من ابعاد تعلم الفريق في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y26) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (48.1%)، وبوسط حسابي (3.2963) وانحراف معياري (0.92409)، وهذا يدل على انه يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.

في حين كانت اقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لمؤشرات هذا المجال على المؤشر (y27) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (33.3%)، وبوسط حسابي (2.9815) وانحراف معياري (1.05492)، وهذا يدل على انه تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.

الجدول (٩): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تعلم الفريق في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك

رقم المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
y22	4	7.4	6	11.1	24	44.4	17	31.5	3	5.6	3.2407
y23	4	7.4	8	14.8	20	37.0	19	35.2	3	5.6	3.2407
y24	5	9.3	9	16.7	22	40.7	17	31.5	1	1.9	3.2963
y25	3	5.6	8	14.8	19	35.2	20	37.0	4	7.4	3.1852
y26	2	3.7	6	11.1	19	35.2	24	44.4	3	5.6	3.2963
y27	2	3.7	7	13.0	22	40.7	16	29.6	7	13.0	2.9815
y28	2	3.7	8	14.8	23	42.6	18	33.3	3	5.6	3.1481
المجموع		40.8		96.3				242.5		44.7	22.3888
المعدل		5.8285		13.7571				34.6428		6.3857	3.1984
				20.1428				40.4713			0.9675

الجدول من اعداد الباحث.

استنادا على ما تقدم يتبين للباحث بأن اغلب ابعاد المنظمة المتعلمة غير متوفرة وفق اجابات المستجيبين.

ثالثاً. اختبار نموذج الدراسة وتحليلها:

١. تحليل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة: يتطلب تحليل نموذج الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية على حسب ورودها في منهجية الدراسة، ويتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على ان (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية.

من خلال الجدول (١٠) يلحظ ان هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة، اذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (**0.820)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الاولى، هذا يعني وجود علاقة الارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات

رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة. وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية بين مكونات رأس المال الفكري (كل مكون) وابعاد المنظمة المتعلمة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم التحليل علاقات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري (كل مكون) وبين ابعاد المنظمة المتعلمة. الجدول (١٠): العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الكلية المبحوثة

مكونات رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	المؤشر الكلي
ابعاد المنظمة المتعلمة	0.703**	0.754**	0.837**	0.820**

$P^{**} \leq 0.01$

$N = 54$

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني.

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال البشري وابعاد المنظمة المتعلمة للكلية المبحوثة) من الفرضية الرئيسية الاولى يشير الجدول (١٠) الى الدرجة العلاقة هي (0.703**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى وهذا يعني وجود علاقة الارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال البشري وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة. ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال الهيكلي وابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية المبحوثة) من الفرضية الرئيسية الاولى يشير الجدول (١٠) الى الدرجة العلاقة هي (0.754**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية هذا يعني وجود علاقة الارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال الهيكلي وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مكونات رأس المال العلاقتي وابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية المبحوثة) من الفرضية الرئيسية الاولى يشير الجدول (١٠) الى الدرجة العلاقة هي (0.837**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة هذا يعني وجود علاقة الارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال العلاقتي وابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.

يلحظ من الجدول اعلاه ان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة كانت عند رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري.

٢. تحليل علاقات التأثير بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة: يتناول هذا

المحور تحليل علاقات التأثير بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على ان (هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية المبحوثة) ولاختبار هذه الفرضية يستلزم تحديد اثر مكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة، وعلى وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها على مستوى

الكلية المبحوثة. والجدول (١١) يبين أثر مكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة باعتبار ان مكونات رأس المال الفكري متغيرا مستقلا وان ابعاد المنظمة المتعلمة متغيرا معتمدا (المؤشر الكلي) وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول (١١): يبين أثر مكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية عينة البحث (المؤشر الكلي)

قيم P	F	R ²	مكونات رأس المال الفكري B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
0.01	106.406**	0.672	1.792 (10.315)	0.489 (0.830)	ابعاد المنظمة المتعلمة

$$P^{**} \leq 0.01 \quad N = 54 \quad d.f = (53.1)$$

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني.

يتبين من الجدول اعلاه الى أن مكونات رأس المال الفكري تؤثر في ابعاد المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (106.406) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (53.1)، وعند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.315) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد (R²) (0.672)، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لمكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة. وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن المتغيرات الفرعية وللتحقق من الفرضيات الفرعية نتبع الاتي:

الجدول (١٢): يبين أثر مكونات رأس المال الفكري (المؤشرات الفرعية) في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية عينة البحث

قيم P	F	R ²	ابعاد المنظمة المتعلمة B ₁	B ₀	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
0.01	50.709**	0.494	2.461 (7.121)	0.846 (0.683)	رأس المال البشري
0.01	68.665**	0.569	2.831 (8.286)	0.840 (0.730)	رأس المال الهيكلي
0.01	121.687**	0.701	5.611 (11.031)	1.119 (0.690)	رأس المال العلاقتي

$$P^{**} \leq 0.01 \quad N = 54 \quad d.f = (53.1)$$

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني.

يتبين من الجدول اعلاه الى أن مكونات رأس المال البشري تؤثر معنويا على ابعاد المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.709**) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (53.1)، وعند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد (R²) (0.494)، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لمكونات رأس المال البشري في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.

ويبين من الجدول اعلاه الى أن مكونات رأس المال الهيكلية تؤثر معنويا على ابعاد المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (**68.665) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (53.1)، وعند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.286) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.569)، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لمكونات رأس المال الهيكلية في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.

ويتبين من الجدول السابق الى أن مكونات رأس المال العلاقتي تؤثر معنويا على ابعاد المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (**121.687) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (53.1)، وعند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.031) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.701)، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لمكونات رأس المال العلاقتي في ابعاد المنظمة المتعلمة على مستوى كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك المبحوثة.

من متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان اعلى تأثير لمكونات رأس المال الفكري مع ابعاد المنظمة المتعلمة كانت عند رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلية واخيرا رأس المال البشري.

الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً. الاستنتاجات: توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والمتمثلة بالآتي:

١. يلحظ من خلال وصف وتشخيص الافراد المستجيبين ما يلي:

- ان ما يقارب الثلث من المستجيبين اصحاب خبرات متراكمة تستفاد منها الكلية المبحوثة مما يدل على وجود المعرفة الضمنية في الكلية المبحوثة ومما يعني وجود رأس المال البشري المؤهل في الكلية المبحوثة.

- نصف الافراد المستجيبين شاركوا في المؤتمرات العلمية مما يزيد في الخبرة المتراكمة ويعتبر رأس مال بشري للكلية المبحوثة واحد ابعاد المنظمة المتعلمة وهذا ايضا يدل على انه مؤشر جيد. ان نسبة (55.55%) لديهم (1-5) ابحاث منشورة، وهذا مؤشر جيد، مما يدل على ان أكثر من نصف الافراد المستجيبين يهتمون بالأبحاث العلمية وهذا يعتبر تميزا ذاتيا لدى الكلية.

٢. يلحظ من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث ما يلي:

- توافر العديد من مكونات رأس المال البشري في الكلية المبحوثة، وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x1) و(x4)، مما يدل على انه تتوفر لدى الكلية اساتذة يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة، وتمتلك الكلية اساتذة يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في ادائهم.

- عدم توافر العديد من مكونات رأس المال الهيكلية في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشرين (x12) و(x13)، مما يدل على انه يشارك العديد من الاساتذة بتأليف أو ترجمة كتب علمية رصينة للحصول على امتيازات عديدة. وتحرص ادارة الكلية ان تكون لها سمعة جيدة من خلال ما تقدمه من نتاج علمي متميز من قبل الاساتذة المرموقين.

- عدم توافر العديد من مكونات رأس المال العلاقتي في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (x21)، مما يدل على تسعي ادارة الكلية على تقديم أفضل نتاج علمي كالدراسات والبحوث لتحقيق رضى الاطراف التي تتعامل معها.

- عدم توافر العديد من ابعاد التفكير بالأنظمة في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y3)، وهذا يدل بأنه تحفز ادارة الكلية كوادرها الوظيفية على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص الكلية.
 - عدم توافر العديد من ابعاد التميز الذاتي في الكلية المبحوثة، وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y9)، وهذا يدل على ان ممارسة التعلم التنظيمي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل.
 - عدم توافر العديد من ابعاد النماذج العقلية في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y12)، وهذا يدل على انه تساعد إدارة الكلية الكوادر الوظيفية فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل.
 - عدم توافر العديد من ابعاد الرؤية المشتركة في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y18)، وهذا يدل على انه ايجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة والكوادر الوظيفية هي مسؤولية الجميع في الكلية.
 - توافر العديد من ابعاد تعلم الفريق في الكلية المبحوثة. وان اعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمستجيبين كانت على المؤشر (y26)، وهذا يدل على انه يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.
٣. يلحظ من خلال العلاقات الارتباط:

- ان هنالك علاقات ارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.
 - ان هنالك علاقات ارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال البشري وابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الأولى.
 - ان هنالك علاقات ارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال الهيكلي وابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.
 - ان هنالك علاقات ارتباط معنوية وموجبة ما بين مكونات رأس المال العلاقتي وابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.
 - وان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات مكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة كانت عند رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلي واخيرا رأس المال البشري.
٤. يلحظ من خلال التأثير:

- ان هنالك أثر معنوي لمكونات رأس المال الفكري في ابعاد المنظمة المتعلمة، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.
- ان هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال البشري في ابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.
- ان هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال الهيكلي في ابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.
- ان هنالك تأثير معنوي لمكونات رأس المال العلاقتي في ابعاد المنظمة المتعلمة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.
- ان اعلى تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري وابعاد المنظمة المتعلمة كانت عند رأس المال العلاقتي ثم رأس المال الهيكلي واخيرا رأس المال البشري.

- ثانياً. التوصيات:** من خلال النظر الى الاستنتاجات يوصي الباحث عدد من التوصيات وتتمثل بالآتي:
١. على ادارة الكلية المبحوثة تشجيع التدريسيين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.
 ٢. ان تركز ادارة الكلية المبحوثة على تشجيع ملاكاتها التدريسية بزيادة التركيز على الابحاث المنشورة، وتأليف الكتب العلمية او ترجمة الكتب العلمية.
 ٣. على ادارة الكلية المبحوثة زيادة التركيز على مكونات رأس المال البشري فيما يخص اهتمام ادارة الكلية بتنمية رأس مالها البشري من خلال اساليب متعددة كالتدريب والتطوير والاهتمام بالذين لديهم المقدرة على الابداع والاحتفاظ بالأساتذة ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.
 ٤. على ادارة الكلية المبحوثة ان تتميز بحيازتها ببراءات الاختراع التي يحصل عليها اساتذة متميزون ومكافئتهم والمحافظة على حقوق النشر والتأليف وتعمل ادارة الكلية على بناء هيكل تنظيمي معاصر وتوفير دليل لوصف الوظائف بهدف تحقيق أفضل انجاز وتحقيق اداء متميز ضمن الاعراف الجامعية.
 ٥. ان تعمل ادارة الكلية على تحقيق العلاقات مع جميع الاطراف المعنية ومن ضمنها الزبائن وذلك لتكوين رأس المال الزبائني (العلاقاتي).
 ٦. يجب على ادارة الكلية المبحوثة التركيز على جميع ابعاد المنظمة المتعلمة من التفكير بالأنظمة والتميز الذاتي والنماذج العقلية والرؤية المشتركة وتعلم الفريق، اذ ان اغلبها مؤشرات هذه الابعاد غير متوفرة في الكلية المبحوثة.
 ٧. يوصي البحث بعدد من الابحاث المستقبلية وتتمثل بالآتي:
 - أثر عمليات ادارة المعرفة في مكونات رأس المال الفكري.
 - أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.
 - دور ابعاد المنظمة المتعلمة في التحسين المستمر للجودة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل الجامعية:

١. ابو عفش، مؤيد علي، (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، (<http://www.mpa.edu>).
٢. سمية، ميموني، (٢٠١٢)، دور الابداع الاداري في تفعيل اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة WOUROUD بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، (<http://bu.univ-ouargla>).
٣. سوسن، مربيبي، (٢٠١٣)، التنمية البشرية في الجزائر-الواقع والافاق، رسالة ماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منوري ٢، الجزائر، (<http://www.univ-constantine2>).
٤. صابرينة، حمال، (٢٠١١)، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، قسم الاعلام والاصال، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر:

<http://biblio.univ-annaba.dz/wp-content/uploads>

٥. عبد العزيز، دحماني، (٢٠١٥)، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في الادارة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، (www.zuj.edu).
 ٦. عبلة، حمادي، (٢٠١٣)، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD SIDET بسور الغزلان)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي مهند اولحاج-البويرة، الجزائر، (<http://journals.ju.edu>).
 ٧. الكبيسي، اريج ميمون، (٢٠١٣)، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالأبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، (<http://www.meu.edu>).
 ٨. مصطفى، حوحم، (٢٠١١)، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية الى المنظمات المتعلمة: دراسة حالة المديرية الاقليمية للاتصالات بتلمسان DTT-TLEMCEN، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، (<http://core.ac.uk/downloadpdf>).
 ٩. النور، اسماء سالم، (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، (<http://abufara.net>).
 ١٠. نعيجة، رضا، (٢٠١٢)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "سونطراك فرع التقيب O C Touat"، اطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم الاجتماع والديموغرافيا، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، (<http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com>).
- ب. الدوريات:**
١. ابراهيم، نور خليل، (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل/دراسة تحليلية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٠، العدد (٧)، (<http://www.iasj.net>).
 ٢. ابن زرعة، سندس بنت محمد، (د.س)، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣، العدد (٩)، (<http://www.ijoe.org>).
 ٣. ابو حشيش، بسام محمد ومرتجي، زكي رمزي، (٢٠١١)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٩، العدد (٢)، (<http://presportal.iugaza.edu>).
 ٤. احمد، منهل عبد المجيد وعبد الله، انتصار عيد، (٢٠١١)، التحديات التي تواجه المحاسبين العاملين بالوحدات الصناعية في قياس رأس المال الفكري لاستطلاع آراء عينة مختارة من المحاسبين في محافظة نينوى، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، صلاح الدين، العراق، المجلد ١، العدد (١)، (<http://www.iasj.net>).

٥. احمد، ميسون عبد الله، (٢٠٠٧)، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح اعادة هندسة عمليات المنظمة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لإنتاج الادوية والمستلزمات الطبية/نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٩)، (<http://www.iasj.net>).
٦. براك، نعيمة، (٢٠١٤)، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري-الواقع والمأول، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (١٢)، (<http://www.univ-chlef>).
٧. جواد، ناظم واسماعيل، ندى، (د.س)، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، (<http://www.uokufa.edu>).
٨. الحداد، حسون محمد علي وحمد، علي موفق خزعل، (٢٠١٤)، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الاسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس ٢٠، بغداد، العراق، (<http://www.iasj.net>).
٩. الحدراوي، حامد عبد الكريم، (د.س)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (<http://www.iasj.net>).
١٠. حسوني، علي واخرون، (٢٠٠٨)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٢)، (<http://www.iasj.net>).
١١. حسين، ليث سعد الله والجميل، ريم سعد، (٢٠٠٩)، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، مجلد ٣١، العدد (٩٣)، (<http://www.iasj.net>).
١٢. حسين، مالك، (٢٠١٢)، رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الاشخاص، مجلة المنصور، عدد، ١٧، خاص، المؤتمر العلمي (١١)، ١٩-٢٠ تشرين الثاني، (<http://www.iasj.net>).
١٣. الحوارجة، كامل محمد، (٢٠١٠)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم انسانية، المجلد ٧، العدد ٤٥، (<http://www.kantakji.com/media2133h106.pdf>).
١٤. الرفاعي، محمد نايف محمد واخرون، (٢٠١٣)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية، محافظة اربد، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، الاردن، المجلد ٩، العدد (١)، (<http://resportal.iugaza.edu>).
١٥. الشريف، علي كاظم حسين، (د.س)، أثر رأس المال الفكري في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر: دراسة تحليلية في هيئتي استثمار كربلاء/بابل، (<http://www.iasj.net>).
١٦. الشعباني، صالح ابراهيم يونس، (٢٠١١)، أثر تنمية رأس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، الانبار، العراق، المجلد ٤، العدد ٧، (<http://www.iasj.net>).
١٧. صبر، رنا ناصر، (٢٠١٣)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية " دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية/بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٦، العدد (٩٤)، (<http://www.iasj.net>).

١٨. طاهر، فاضل جميل، (د.س)، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة " دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (<http://www.iasj.net>).
١٩. الطويل، أكرم احمد والسماك، بشار عز الدين، (٢٠١٠)، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيضاء الواسع دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد ٣٢، العدد (٩٨)، (<http://www.iasj.net>).
٢٠. الطويل، أكرم احمد ويعقوب، صباح انور، (٢٠١٠)، تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات رأس المال الفكري وابعاد اداء العمليات من وجهة نظر المدراء في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (٣١، ٣٢)، (<http://www.iasj.net>).
٢١. عباينة، صالح احمد والطويل، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٣٦، (ملحق)، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، الاردن، (<http://www.wata.ccup201501filesw-672798ba49.pdf>).
٢٢. عبد، ناظم عبد الجواد والدراجي، احمد جاسم، (٢٠١٤)، تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على انظمة الرقابة الداخلية بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العاملين في العراق، مجلة علوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٠، العدد (٨٠)، (<http://www.iasj.net>).
٢٣. عبد الرحيم، عاطف جابر طه، (٢٠١٢)، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية (دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية)، مجلة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٥، العدد، (١٠)، (<http://www.iasj.net>).
٢٤. عبد الرشيد، صالح عبد والزيادي، صباح حسين شناوة، (٢٠١٢)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٦، العدد(٣)، (<http://www.iasj.net>).
٢٥. العبيدي، رأفت عاصي والجراح، اضواء كمال، (٢٠١٣)، رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الاعمال: دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٦، العدد (١٢)، (<http://www.iasj.net>).
٢٦. عثمان، فاضل نبي، (٢٠٠٨)، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبيا، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (٢٧ و ٢٨)، (<http://www.iasj.net>).
٢٧. كاظم، سناء عبدالجواد، (٢٠١٣)، دور رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة دراسة تحليلية لأراء مدراء عينة من المصارف الحكومية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد ١٥، العدد (٢)، (<http://www.iasj.net>).
٢٨. الكبيسي، صلاح الدين عواد عبد الكريم وعباس، ايناس خضير، (د.س)، دور رأس المال الفكري في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحث ميداني في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ١٨، العدد (٦٩)، (<http://www.iasj.net>).

٢٩. الكرعاعي، مريم ابراهيم حمود والعتوي، مهند حميد ياسر، (د.س)، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٨، العدد (٣١)، (<http://www.iasj.net>).
٣٠. محمد، امية ابو الفتوح، (د.س)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، قطاع سياسات تنمية الصادرات، وزارة التجارة والصناعة، مصر، (<http://download13.documents>).
٣١. محمد، نوال يونس وسعيد، منى يونس، (٢٠١٢)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الاداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ٨، العدد (٣٠)، (<http://www.iasj.net>).
٣٢. محمود، محمد منيب، (٢٠٠٩)، رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (٢٧، ٢٨)، (<http://www.iasj.net>).
٣٣. الهلالي، الهلالي الشربيني، (٢٠١١)، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (٢٢)، (<http://www2.iugaza.edu>).
٣٤. هوارى، معراج، (٢٠١٤)، دور رأس المال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الادارية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء مؤسسة انابيب لولاية غرداية، الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، (<http://www.iasj.net>).
٣٥. وناس، خلود عاصم، (٢٠١٣)، انموذج مقترح للإبلاغ المالي عن رأس المال الفكري في عينة من مصارف الخاصة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد ١٥، العدد (٢)، (<http://www.iasj.net>).
- ج. المؤتمرات والملتقيات:**
١. شبات، جلال اسماعيل واحمد، ناهد كمال، (٢٠٠٨)، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية دراسة تطبيقية على شركة "أبناء كاظم في قطاع غزة" ٢٠٠٨، مؤتمر الاتجاهات والمداخل الادارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ١-٢/تموز، (<http://www.qou.edu>).
٢. عبيدات، تركي ابراهيم، (٢٠١٤)، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول حول، رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان، مسقط، عُمان، ٢٨-٣٠ نيسان/٢٠١٣، (<http://www.researchgate.net>).
٣. عمر، ايت مختار ومعمّر، حمدي، (٢٠١١)، طرائق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤ كانون الثاني، ضمن محور رقم (٥): مداخل واساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، (www.zuj.edu).
- د. الكتب:**
١. الاسرج، حسين عبد، (٢٠١٤)، دور رأس المال الفكري في تنمية المصارف الاسلامية، (<http://www.univ-chlef>).

٢. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، (الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة)، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٣. الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٨)، (قراءات في الفكر الاداري المعاصر)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٤. خيرى، اسامة محمد، (٢٠١٢)، (ادارة الابداع والابتكارات)، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٥. الزيادات، محمد عواد احمد، (٢٠٠٨)، (اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة)، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٦. الطراونة، حسين احمد واخرون، (٢٠١٢)، (نظرية المنظمة)، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٧. عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، (القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة تدريسية لتنمية الابداع الاداري)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٨. عيسى، سليم، (٢٠١٠)، (ادارة شؤون الافراد)، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٩. الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود، (٢٠١٠)، (قضايا معاصرة في الادارة "بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال")، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ١٠. لفته، جواد كاظم، (٢٠١١)، (الادارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي)، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ١١. منصور، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠)، (نظرية المنظمة: مدخل العمليات)، الطبعة العربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ١٢. نجم، نجم عبود، (٢٠١٠)، (ادارة اللاموسيات، ادارة ما لا يقاس)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ١٣. هيجان، عبد الرحمن بن احمد، (٢٠٠٦)، رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العاملة الى الفئة المتميزة، (www.zuj.edu).
- ثانياً. المصادر الاجنبية:

A. Scientific Thesis And Dissertation:

1. Westover, Rebecca, (2006), Learning Organizations: A Preliminary Investigation between the Presence of a Learning organization and Profit, A Thesis Master of Arts in Communication and Leadership Studies, Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies, School of Professional Studies, Gonzaga University, (<httpsonline.gonzaga.edu>).
2. Sudharatna, Yuraporn & Li, Laubie, Learning Organization Characteristics: Contributed to its Readiness-to-Change A Study of the Thai Mobile Phone: Service Industry, (www.fm-kp.sizalozbaISSN1581...2_163-178.pdf).

B. Journal And Periodical:

1. Torlak, Gökhan, Learning Organizations, Journal of Economic and Social Research, vol.6, no. (2), (www.fatih.edu.tr/~jesrjesr.torlak.pdf).

2. Sharabati, Abdel- Aziz Ahmad & Shawqi Naji Jaawad, (2010), Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, Management Decision, vol. 48 No.(1), (www.nickbontis.com)

C. conferences:

1. Marr, Bernard, (2008), Impacting Future Manage your Intellectual Capital, management accounting guideline ,Published by The Society of Management Accountants of Canada(www.journalofaccountancy.com) .

D. Book:

1. A Guide to Intellectual Capital Management, Put Your Enterprise Knowledge to Work, (www.ipd.gov).
2. Bontis, Nick, (1998), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, university press, (www.business.mcmaster.camktgnbontis...mdbontis.p).
3. Berlin, Eaton et al, The Learning Organization: An Introduction: (www.bbk.ac.uk...Leadership-and-Learning-SPAR-Cal).
4. Mc Connachie, Gordon, (2008), what is Intellectual Capital 70 Management (ICM)? Asia Pacific Intellectual Capital Centre, (www.apicc.asiawp-contentuploads...What-is-ICM.pdf).
5. Marquardt, Michael J, (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement, McGraw-Hill: (www.unhas.ac.id...Learning%20org).
6. Luthy, David H, (2013), Intellectual capital land its measurement, (www.apira.org)
7. Sofian, Saudah, et al, (2010), the implications of intellectual capital on performance measurement and corporate performance, (httpscore. ac. ukdownloadpdf).
8. Talkudar, Abhijit, (2008), what is Intellectual Capital? And why it should be measured, (www.atainix.com).