

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:
❖ محمد صالح

من إعداد الطالبتين:
❖ نسرین بن وصيف
❖ فاطمة الزهرة بكوش

لجنة المناقشة

الأستاذ: عيسى نجيمي..... رئيساً

الأستاذ: محمد صالح..... مشرفاً

الأستاذة: فوزية غياط..... عضواً

السنة الجامعية: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيحَ
بِأَمْرِهِ فَتَكُونُ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ

المقدمة

المقدمة

يعد الاهتمام بالمعرفة قديم النشأة، فهي مجال اهتمام الفلاسفة والمفكرين فقد أدرك المختصون بالإدارة أهمية المعرفة منذ بداية علم الإدارة، إلا أن هذا الاهتمام أخذ أبعاداً جديدة منذ الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لمجموعة من العوامل منها التطور الاقتصادي في الدول المتقدمة نحو اقتصاد قائم على المعرفة والتخصص المتميز بالإبداعات والأفكار الخلاقة والثورة العلمية التي رفعت من معدلات الإبداعات والاختراعات، والثورة التكنولوجية التي مكنت من استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف أوجه الحياة الشخصية والمنظمية.

وكذلك أدى تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية إلى توافر المعلومات، والمعارف وإمكانية الوصول إليها بسهولة وجمعها وتصنيفها وتوزيعها واستغلالها على نطاق واسع مما زاد الإدراك بأهمية المعرفة كأصل للمنظمة المعاصرة، وبالتالي جعلت المهتمين بالإدارة يهتمون بالمعرفة كمورد مهمة ومستقلة عن الوظائف التقليدية الأخرى تحت اسم « إدارة المعرفة ». والتي تمثل إدارة المواد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.

ولهذا تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في إغناء العمل وتحسين الإنتاجية، والإسهام في التعلم الذي يساعد في التطور لمواكبة البيئة المتغيرة والتمتارعة، فالاهتمام بالمعرفة يحول المنظمة تدريجياً إلى منظمة التعلم.

إشكالية الدراسة

لقد بنيت الأدبيات السابقة بأن إدارة المعرفة هي الأسلوب المتكامل في إدارة الأصول المعرفية التي تملكها المنظمة من خلال اكتسابها، توليدها، تنظيمها، استخدامها ونشرها بفاعلية، وذلك من أجل إبقاء المنظمة متقدمة على منافسيها وتحسين أدائها بشكل أفضل والوصول إلى منظمة متعلمة، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل؟

تساؤلات البحث:

وللإجابة على السؤال الرئيسي لا بد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل إدارة المعرفة؟ وما هي عناصرها؟
- فيما تكمن عمليات تطبيق إدارة المعرفة؟ وما هي مجالاتها؟
- ما هي دوافع المنظمة المتعلمة؟
- ما هي مستويات التعلم التنظيمي؟
- ما هو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في المؤسسة الإفريقية للزجاج؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- بلورة إطار نظري مفاهيمي حول إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؛
- اختبار ما إذا كانت المؤسسة الإفريقية للزجاج تهتم بعمليات إدارة المعرفة؛
- اختبار مدى اهتمام المؤسسة الإفريقية للزجاج بالتعلم التنظيمي؛
- التوصل إلى استنتاجات تدعم إدارة المعرفة؛
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين متمثلين بالآتي:

- الجانب العلمي: تتمثل أهمية الدراسة في الإسهام العلمي الذي يتوقع إضافته، والذي يهتم الباحثين والمهتمين في مجال المعرفة والتي تعتبر المورد الأكثر أهمية في الوقت الحاضر وما يحققه من ثروة، والتحول إلى اقتصاد المعرفة، فكان لا بد من الاهتمام بالمورد المعرفي باعتباره أحد أهم موارد المنظمات والذي يعد المصدر الإستراتيجي في تحسين العمل والتعلم التنظيمي.

- الجانب التطبيقي: تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تستحق الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي وذلك لتطبيقها على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الصناعي الإنتاجي والتجاري الحديثة العهد بتبني مفهوم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، لما لمثل هذا النوع من الدراسات من أهمية كبيرة في تقديم إسهام عملي للمؤسسات الجزائرية بشأن كيفية تطبيق مفهوم المعرفة والتعلم الموجود لديها للوصول إلى ما يعرف بالمنظمات المتعلمة.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم بناء الفرضية الأساسية التالية:

- لا يوجد تأثير معنوي بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد تأثير معنوي لتشخيص المعرفة على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد تأثير معنوي لاكتساب المعرفة على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا يوجد تأثير معنوي لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا يوجد تأثير معنوي لتوزيع المعرفة على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة:

- لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي.

منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة حيث استخدمنا المنهج التاريخي من خلال جمع البيانات والحقائق الماضية مع إدراج أهم الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأيضاً حددنا أهم مراحل تطور ونشأة المؤسسة الإفريقية للزجاج، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة، حيث يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج حولها، واعتمدنا كذلك على منهج دراسة حالة باعتباره أسلوباً من أساليب البحث الوصفي من خلال إلقاء الضوء على دراسة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وذلك في محاولة للكشف عن متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان مكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للعمال عينة الدراسة والتي تضم الجنس، السن، التحصيل العلمي ومدة الخدمة. الجزء الثاني يضم العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، في حين ضم الجزء الثالث والأخير العبارات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وقد وزعت هذه الأداة على عينة الدراسة وتم استرجاع (30) استمارة مكتملة البيانات.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على الصدق الظاهري بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

أساليب المعالجة الإحصائية

من أهم الأساليب الإحصاء الوصفي المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة نحو الأجزاء الخاصة بتغيرات الدراسة.

كما تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- المجال البشري: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

- المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على المؤسسة الإفريقية للزجاج.

- المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013 - 2014.

- المجال الموضوعي:

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول جزأين رئيسيين هما: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وذلك بهدف تكوين معرفة عن رؤية عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج حول هذين الموضوعين الرئيسيين على الرغم من اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

- الخصائص الديموغرافية:

اقتصرت الخصائص الديموغرافية للعمال محل الدراسة على أهم السمات التي يمكن أن تؤدي إلى اختلاف رؤيتهم للمحاور المكونة لأجزاء الدراسة، وتتمثل هذه الخصائص في: الجنس، السن، التحصيل العلمي ومدة العمل في المنظمة.

- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين والموظفين في أقسام المؤسسة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم (299) مفردة، ونتيجة لتعذر استعادة جميع الاستبيانات استخدم مصطلح عينة الدراسة بدلا من مجتمع الدراسة، وبذلك يقدر عدد مفردات العينة المختارة عشوائيا ب (50) مفردة في حين كان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (40) استبيان أي ما نسبته 13,37%. المجتمع ككل.

أهم الدراسات السابقة:

وسنحاول التطرق إلى أهم الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية كما يلي:

الدراسات باللغة العربية:

دراسة (داسي 2007) وكانت الدراسة بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية".

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشفت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف لتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل ستة مصارف حكومية سورية من خلال عينة عشوائية عددها (54) مديرا في الإدارة العليا لهذه المصارف، وتوصلت الباحثة للعديد من النتائج، أهمها ما يلي :

- وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بنسبة ارتباط (54.6%)؛
 - وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل: النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية؛
 - وجود ضعف في الخدمات التي تقدمها المصارف الحكومية السورية بسبب عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم استقطاب موظفين مبدعين ذوي مهارات وقدرات وخبرات عالية.
 - دراسة حجازي 2005 وكانت تحت عنوان " قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية " دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف المعرفة.
- هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها من حيث المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية؛

- إن المنظمات في القطاعين تمارس عمليات إدارة المعرفة، من حيث التوليد، التشارك، والتعلم ، وبالتالي فإن المنظمات توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان بدرجة متفاوتة. في توظيف إدارة المعرفة؛

- إن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً، في توظيف إدارة المعرفة.

يبرز الإسهام الهام لهذه الدراسة لأنها تناولت ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وإن اقتصر على التوليد، والتشارك، والتعلم التنظيمي على توظيف إدارة المعرفة، بعكس هذه الدراسة التي تناولت جميع عمليات إدارة المعرفة، وكذلك بينت أن الثقافة التنظيمية لها الدور الأكبر في التوظيف لإدارة المعرفة، وهذا ما يعزز ضرورة توافرها كمستلزم من مستلزمات البنية التحتية والتي تناولتها هذه الدراسة كضرورة لازمة لإدارة المعرفة.

دراسة أبو قبة (2004) وكانت تحت عنوان " مدي تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق الوزارات المركزية لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشاكل، والتحديات التي تواجهها لإدارة المعرفة والمعلوماتية، وكيفية التغلب عليها، والتي تمكن بعدم تواجد الدعم الإداري الكافي في تطبيقها واستثمارها، وكذلك عدم وجود ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم تبادل المعرفة والمشاركة فيها، بالإضافة إلى تغيير الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية بشكل سريع.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكيد عينة البحث على تطبيق الوزارات المركزية لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، باستثناء نضام المكتبات الالكترونية؛

- تأكيدهم على أن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة تحسین عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية؛

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح على مدى تطبيق ونجاح نظم إدارة المعرفة في الوزارات المركزية.

دراسة الحكيم وآخرين (2009) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعلم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وهل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث، وتكونت عينة الدراسة من (22) من جميع قيادات الإدارات في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية، وإن استخدام أدوات التعلم يمكن للجامعات تحقيق الأداء متميز في عملها، وإن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلاءم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة، واتضح من خلال التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماما وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، وحول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها، وأكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية التي تشير إلى هنالك دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

- الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة فيج Vig عام 1998 وهي عبارة عن دراسة هدفت إلى تحديد أهمية المعرفة وإدارتها في زيادة رأس المال الفكري للمنظمات في ظل اختفاء الحدود بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وقد تم التوصل في هذا البحث إلى أن حسن إدارة المعرفة وتنظيمها يساهم في بناء منظمات ذات أداء مرتفع وذلك من خلال تنشيط مساهمات رأس المال الفكري وإثراء المعلومات المتعلقة به عن طريق التدريب والحوارات وتحفيز رأس المال الفكري.

دراسة راستوجي Rastogi عام 2000 بعنوان "إدارة المعرفة ورأس المال الفكري" الواقع النقي الجديد لعرض المنافسة"، وقد تم التوصل إلى ضرورة خلق فرص تعلم مستمر للأفراد بمعنى الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتشجيع الأفراد ومكافأته، وأيضا التركيز على ضرورة سريان المعرفة بين الأفراد.

مصطلحات الدراسة

تتمثل أبرز مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- **المعرفة:** هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.¹
- **إدارة المعرفة:** وهي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستخدمين من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل تطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد والتكيف.²
- **تشخيص المعرفة:** هي المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المطلوبة للمنظمة.³
- **اكتساب المعرفة:** هي الحصول على المعرفة من مصادر مختلفة الداخلية وتتمثل في مستودعات المعرفة ومن خلال المشاركة في الخبرات والممارسات والخارجية مثل التطورات التكنولوجية.⁴
- **توليد المعرفة:** وهي إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة.⁵
- **تخزين المعرفة:** تنظيم وتجميع البيانات في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.⁶
- **توزيع المعرفة:** أي تداول المعرفة ونقلها بين العاملين في المنظمة.⁷
- **تطبيق المعرفة:** الإفادة الفعلية من المعرفة بما يتضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية.⁸

¹: عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 103، الأردن، 2005، ص 57.

²: عزراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 212.

³: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 195.

⁴: المرجع السابق، ص 195.

⁵: أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 374.

⁶: المرجع السابق، ص 374.

⁷: المرجع السابق، ص 374.

⁸: المرجع السابق، ص 374.

- **المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تبحث وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات.¹
- **التعلم التنظيمي:** هو عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة، بمعنى هو العملية التي من خلالها يتم استيعاب المعرفة.²

تنظيم الدراسة

تم تقسيم موضوع هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية فصلين للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي، حيث تم تخصيص الفصل الأول كمنطلقات فكرية و نظرية لإدارة المعرفة وذلك من خلال التطرق لمفهومها وخصائصها ثم تناول مصادرها وعملياتها، أما الفصل الثاني فقد حاولنا فيه إعطاء صورة واضحة عن مساهمة إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي حيث استهللناه بمفاهيم عامة حول المنظمة المتعلمة ثم تناولنا أنواع ومستويات التعلم التنظيمي إضافة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، أما الفصل الثالث تضمن دراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالمؤسسة الإفريقية للزجاج التي تقوم على معرفة دور وجود العناصر المشكلة لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، ولهذا فقد قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وتناولنا المنهجية المعتمدة فأعداد الدراسة الميدانية، وكذا عرض نتائج هذه الدراسة وتحليلها واختبار مدى صدق الفرضيات الموضوعة في الدراسة، وفي النهاية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات و طرح بعض المواضيع كأفاق للدراسة.

¹: محمدي رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، عمان، 2009، ص 25.

²: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص 140.

الفصل الأول:

منطلقات فكرية ونظرية لإدارة المعرفة

تمهيد

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الحالي إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إليها

، كما أن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة العالمية خلال العقد الأخير، التي تزامنت مع الثورة المعلوماتية والاتصالات أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية المعاصرة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، ومجتمعات المعرفة وغيرها. ونتيجة لذلك بدأ المديرين والباحثين في دراسة موضوع إدارة المعرفة التي قد تساعدهم في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السلمية للمشاكل التي تعترضهم . أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلبها تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، ويهدف تحسين استخدامها كان لا بد من إتباع عدة مداخل تسمح للمنظمة بتوظيف إدارة المعرفة.

ويتناول هذا الفصل موضوع إدارة المعرفة في شكلها النظري والتطبيقي حيث سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة وخصائصها وأنواعها، ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، كما يتم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وأهدافها، ومتطلبات وعمليات تطبيقها.

I. ماهية المعرفة

إن التقدم والتطور الذي يشهده العالم يعود في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه كل دولة من معرفة، والمعرفة في عصرنا الحالي أصبحت سلاح الدولة الأكثر تميزاً في معركة التقدم والرقى، والدولة التي يشار إليها بأنها تمتلك ناصية التقدم هي التي تتفوق على غيرها بما لها من معرفة، فالاقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة.

I. 1. مفهوم المعرفة

إن المعرفة التي تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد هي المعرفة ذات طبيعة خاصة وليس تلك الشائع استعمالها بشكل مطلق وهذا الأساس يمكن النظر إلى المعرفة على أنها: " مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير".¹

كما يمكن تعريف المعرفة بأنها: " القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة".²

وهناك من ينظر إلى المعرفة على أنها: "سلعة غير منظورة متميزة في مضمونها منافية لقوانين السلع المنظورة، فهي لا تخضع لقانون الندرة، كونها تعتمد على العقل البشري ولا تخضع لقانون تناقص الغلة فهي تحقق عوائد متزايدة".³

غير أن باحثين آخرين يعرفون المعرفة من زاوية رأس المال الفكري فهي " تعد رأس مال فكري وقيمتها مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة ويتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".⁴

¹: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص25.

²: إبراهيم الخلوف الملوكوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص32.

³: فيصل بوطيبة وخديجة خالدي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005، ص 321.

⁴: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص14.

كما تعرف بأنها " الفهم والاهتمامات والإطلاقات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة ".¹ وهي كذلك " مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها ".²

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للمعرفة إلا أنه توجد بعض الخصائص المشتركة في معظم التعاريف كالقيم والحقائق والمعلومات والخبرات، وعليه يمكن القول أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمعلومات، الخبرات، المهارات والقدرات المعرفية الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين أي أنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات الذي يطلق قيمة مضافة للمنظمة.

وتبرز أهميتها في ما يلي:³

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرزاتها في كافة النشاطات الاقتصادية، والمجالات الأخرى؛
- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاختبارات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتائج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن زيادة القدرة الإنتاجية؛
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأسمالي معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينتج عنه من زيادة في العلم والمعرفة والذي يمثلته الإنتاج غير المادي وغير الملموس، والذي يتسع حجمه باستمرار؛
- الزيادة المستمرة في المشروعات والمؤسسات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات، وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلام والإعلان وغيره؛

¹: إنعام حسين زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملحق الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005، ص 144.

²: ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³: فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2008، ص 13، 14.

- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها، والذين يزيد عددهم باستمرار.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة تتمثل في:¹

- **إمكانية توليد المعرفة:** إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهو ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة؛

- **المعرفة يمكن أن تموت:** مثلما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً من معرفتنا، ولهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت بموت الشخص، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛

- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعلم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المنظمة هي صريحة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى صريحة وهي تشبه الطاقة الموجودة في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام؛

- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام والأشرطة والآن وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقارب أثنى عشر موقع وأب جديد في الأسبوع يضاف إلى الأنترنت؛

¹ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم - الاستراتيجيات - العمليات)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 29-32.

- المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل وهي الفئة الأوسع في المنظمة، وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من جبل الجليد الممثل لمعرفة المنظمة الكلية.

I. 2. العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

تتضمن التعاريف السابقة للمعرفة مصطلحين هامين هما "البيانات" و"المعلومات"، وعادة ما يستخدم هذين المصطلحين في الحياة العملية كمترادفين لوصف شيء واحد على الرغم من الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما، فما هي البيانات؟ وما هي المعلومات؟.

I. 1.2 - البيانات

تعرف البيانات بأنها: " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، أنها قياس بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء ويمكن أن تخزن بأسلوب معين".¹

وهي أيضا تشير إلى: " مجموعة من الحقائق حول العالم من حولنا وقد تكون هذه البيانات ذات طبيعة كمية أو نوعية، وغالبا ما يؤدي التفكير في البيانات من قبل معظم الأفراد إلى التأكيد على ذلك الشكل الكمي الذي يسهل حفظه والتعامل معه من خلال أنظمة الكمبيوتر".²

I. 2.2 - المعلومات

هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات هي بيانات توضع في سياق معين ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.³

¹: فايز جمعة صالح نجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 13.

²: حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 13.

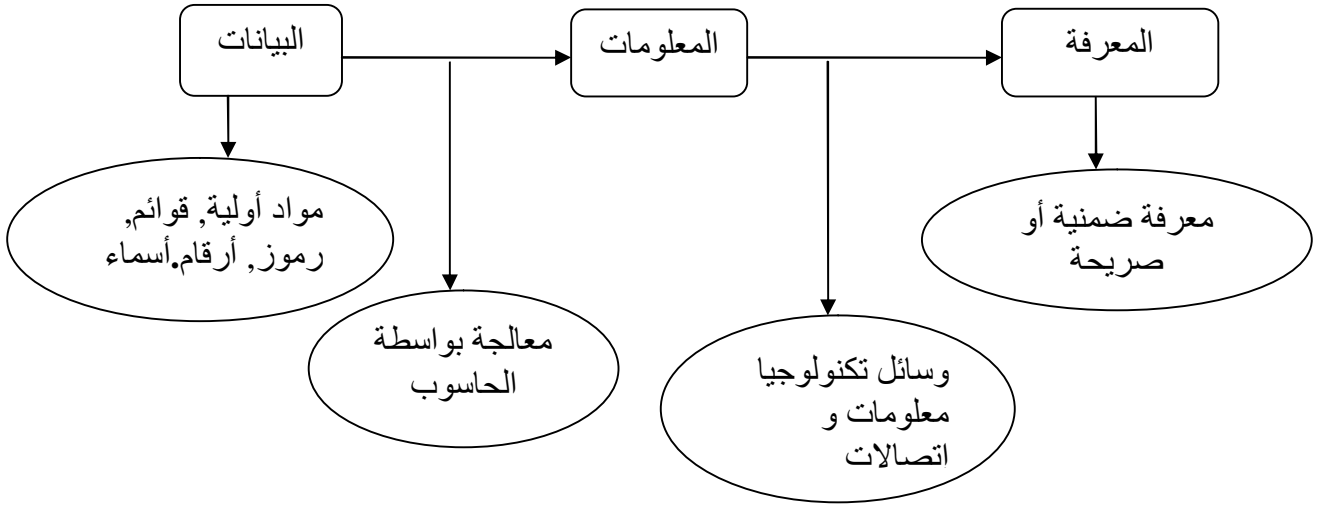
³: بول جامبل، إدارة المعلومات - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 53.

I. 3.2 - المعرفة

ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وهي أيضا معلومات للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا لم تخضع المعلومات لاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.¹

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



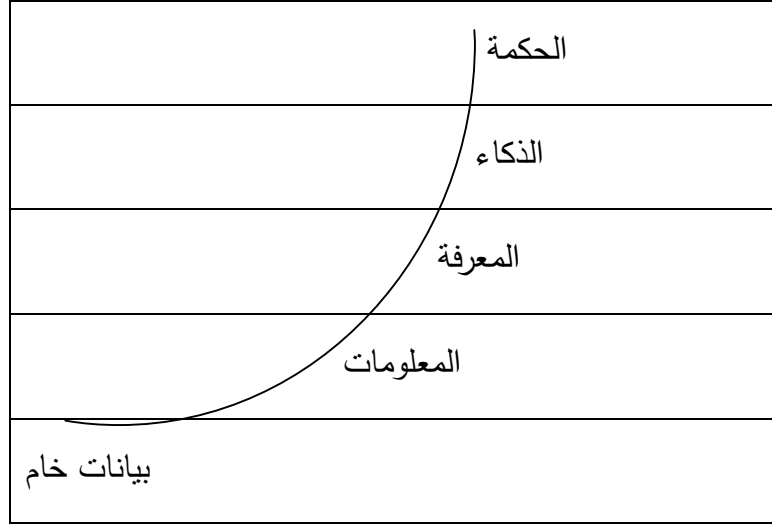
المصدر: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

إن اجتهاد الباحثين في دراسة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة سمح لهم بإعداد شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولا إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.

وقد اختلفت آراء الباحثين حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، ومع ذلك فإن هناك إجماع عام تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية للهرم، والشكل الموالي يوضح الترتيب الهرمي للمعرفة:

¹: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الشكل رقم (2) الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 27.

يتضح من الشكل المبين أعلاه أن البيانات تشكل قاعدة الهرم، والتي تشمل على الحقائق، الصور والرموز العددية غير المفسرة، يلي ذلك المعلومات وهي عبارة عن بيانات ذات سياق ومعنى، ثم إذا وضعت المعلومات في معني لشرحها وتفسيرها واستخدمت بشكل فعال تصبح معرفة، وعندما يبدأ الإنسان بالتعامل مع المعرفة عن طريق استخدام العقل ومعالجتها بأساليب التنبؤ يصبح سلوكه ذكيا.

إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة، والتمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة، التي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى الحكمة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمات والمسافات.¹

I. 3. أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصدرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف ووجهات الباحثين.²

¹: ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

²: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

وقد أجمع معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة خاصة بسياق ما، صعبة التلفظ والنطق بلغة رسمية، ومن الصعوبة جدا نقلها وتقاسمها مع الآخرين.¹ كما تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (KNOW_ HOW) إنها ما يوجد في رؤوس وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن نقله أو تقليده ذلك أن التعبير عنها يأخذ أشكالاً خاصة أو حدسية غير قابلة للنقل أو التعليم.²

ويشير كل من " نوناكا وتاكيوشي " في دراستهما إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات، الإدراك، القيم، العواطف والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الأفراد ويأخذونها على أنها أمر مسلم به، ولأنها كذلك فإنه يصعب التعبير عنها بوضوح وسهولة شديدة، فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم من حولنا، كما يشيران إلى أن هناك بعد آخر للمعرفة الضمنية وهو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات و البراعات غير رسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح " معرفة كيف".³

- **المعرفة الصريحة:** وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة منها: الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب.⁴

كما نجد تصنيفاً آخرًا يندرج من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى أغراض كما يلي:⁵

- **معرفة كيف (KNOW_ HOW):** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

¹: حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²: حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمرفية بديلا)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 50.

³: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 64، 65.

⁴: خيضر مصباح اسماعيل طيبي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43، 44.

⁵: ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

- معرفة ماذا (KNOW _ WHAT): أو ما يطلق عليها بالمعرفة الإدراكية وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

- معرفة من (KNOW _ WHO): وهي المعرفة التي تسعى إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

- معرفة لماذا (KNOW _ WHY): وتسمى أيضا بالمعرفة السببية وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية غير مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.

- معرفة الأغراض (KNOW _ CARE): وتشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية.

وقسم باحثون آخرون المعرفة إلى:¹

- المعرفة المبرمجة: وهي عبارة عن نظم تحتوى على كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب، كما أنها تعمل على تقديم المشورة وعلى معالجة المواقف.

- المعرفة الضمنية المطلقة: وهي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، إذ يرى البعض أن هناك منطقة وسط بين المعرفة الضمنية والصريحة وهذه المنطقة الوسط هي المعرفة الضمنية المطلقة.

ويرى الباحث ميشيل زاك (M.H.ZACK) أن المعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة مقسمة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات وهي:²

- المعرفة الجوهريّة: وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل الصناعة، وهذا النوع لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة الدخول إلى الصناعة.

¹: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

²: نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المتنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلهم على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التصنيف الأكثر شيوعاً هو التصنيف الأول الذي يقسم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الضمنية والصريحة.

I. 4. مصادر المعرفة

عرف " صفاذي (SAFFADY) " مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديماً أشار " أرسطو (ARISTO) " إلى الحدس كمصدر للمعرفة، ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تنقسم إلى قسمين:¹

I. 1.4. المصادر الخارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلتها: المكتبات، الإنترنت، الجامعات، الموردون، الزبائن، مراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية مثل التأمل، الفهم، التسبب والحكم ليستطيعوا معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات.

¹: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 20 - 22.

ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ومن خلال ووضعا في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في الوسائل والمدرجات.

ويشير " فيل (Vail) " إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

I. 2.4. المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، الحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والعقل أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية.

لكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في المعلومات لا سيما الإنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات وفي مجال تأمينها كمصدر للمعرفة بل هناك افتراضات:

- " سترومكيست (Stromquist): يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات.

- " ساموف (Samoff): يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياستها ومصدرها وأن المعلومات لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولا بد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، الأفراد، العملية التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، البيانات، الاستخدامات) يتم من الخرائط المعرفية، والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الصريحة، ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية.

إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة بأذهان الأفراد.

I. 5. العوامل المؤثرة في المعرفة

وهي العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مجالات مختلفة ومن أبرزها ما يلي:¹

- مدى توفير مراكز البحث والتطوير، وتسير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك؛

- مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر؛

- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفير الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة أي كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها؛

- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه؛

- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من نشأتها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين؛

- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذا تحتاج هذه إلى المنظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العلمية؛

- الأوضاع العامة، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية: حيث أنها تحتوى على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

II . تأصيل مفاهيمي لإدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

¹: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

II. 1. مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. وعلى ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفاقة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".¹

وقد عرفها البعض بأنها "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في أنشطة الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".²

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها عبارة عن "عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما. والتشارك فيها وتقييمها".³

كما يعرفها دافت (DAFT) "بأنها الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة".⁴

فإدارة المعرفة إذن هي "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها".⁵

واستناداً للتعريف السابقة يمكن النظر إلى المعرفة على أنها "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".⁶

¹: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

²: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³: إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

⁴: مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة اليرموك، القاهرة، 2005، ص 137.

⁵: علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 41.

⁶: عبد اللطيف محمد مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007، ص 23.

أهمية إدارة المعرفة

يكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

كما تضمن إدارة المعرفة في حالة تطبيقها تحقيق ما يلي:²

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتخلص في بعد النظر والإبداع والقدرة على التكيف؛

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛

- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛

- تطوير مراكز الكفاءات.

¹: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص60.

²:نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص91.

II. 2. أهداف إدارة المعرفة

تمكن إدارة المعرفة من تنظيم وتبادل المعارف على مستوى المنظمة، وتكوين معلومات مفيدة في الوقت المناسب دون أن تكون المنظمة بحاجة إلى إطلاق بحوث مطولة، وتسمح برسمة المعلومات بشكل منظم وبذلك توفر للمنظمة القدرة على التفاعل مع المتغيرات، وتتجاوز ذلك لتصبح أكثر إدراكا وتوقعا لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها، فتستعد لمواجهتها والاستفادة من الفرص الناشئة عنها وتجنب مخاطرها وتهديداته، كما تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف التالية:¹

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة درجة استجابتها للتغير وتوقعه في وقت مبكر، يسمح للإدارة والمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات المعاكسة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات؛
- توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكاناتها في بناء وتنمية وتفعيل قدرتها التنافسية، من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة، وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تعرضها المنظمة في السوق؛
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرار؛
- تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات مناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جهة أخرى، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متزايدة على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة؛

¹: زايد عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز)، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 25 و26 ديسمبر، 2008، ص 07-08.

- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التحديد الفكري بتحديث القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة، واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتميئتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات وامتيازات؛
- مساعدة جهود المنظمة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات ومشكلات تهدد استقرارها، بما تحدته من ارتباك وهدر للموارد أو تعطيل للطاقت، أو تبين قصور المناخ من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص، ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة لتتمكن من استعادة توازنها داخليا وخارجيا، وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد، الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويعرض تجارب الآخرين الذين مروا بحالات مماثلة ونتائج محاولتهم في الخروج منها.
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير المطلوبة أو غير الضرورية، وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وكذلك تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.¹

II. 3. عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:²

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد لضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين أقسام ووحدات المنظمة.

¹: سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد، 2008، ص 38.

²: عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37.

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول وتلف البيانات والمعلومات والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا على تدعيم وفعالية إدارة المعرفة والثقة أيضا تدعم العنصر الآخر فالتعاون يؤدي إلى الثقة والثقة تؤدي إلى التعاون وكلاهما عنصران مهمان مكملان لبعضهما باعتبارهما من العناصر الهامة في إدارة المعرفة.

- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.

فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة.

- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات، وإحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المنظمة استنادا على إيمانهم واعتقادهم الجازم في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لا مركزية عالية، وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

- **الرسمية:** هي المدى التي تتحكم فيه القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة فالمعروف أن خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.¹

- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.²

¹: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

²: المرجع السابق، ص 68.

- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.¹

- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي.

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف نقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.²

كما يشير الكثير من الباحثين أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:³

- الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين هما:

- يبحث عن الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤولياتها على مسؤول إدارة المعرفة؛

- يتمثل تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل. والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة.

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع؛

- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛

¹: المرجع السابق، ص 68.

²: المرجع السابق، ص 68.

³: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 90-96.

- تساهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يقاسموا المعرفة؛

- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

- **الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة تتخلص فيما يلي:

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات بين المعلومات، كي يجرى تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجرى توصيل هذه المعرفة إليه؛

- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تحقق الأفكار اللامعة؛

- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التنظيم الرسمي والمهارات المقصودة على جماعات قليلة نسبيا سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى؛

- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض.

- **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق؛

- أنظمة دعم القرار؛

- الأنظمة الخبيرة.

ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على:

- تدعم عملية الإبداعات؛

- تقلص مدة عملية الإبداع؛

- تقديم الاختبارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين؛

- القدرة على اتخاذ القرار؛

- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل وميسرة؛

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل المواد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛

- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة .

-**العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملة، والقضايا الإستراتيجية للعملة تواجه ثلاثة مجالات رئيسية:

-فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟

- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟
- تقرير مدى الممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟ ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:
- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة عملهم؛
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

II. 4. مراحل إدارة المعرفة

- تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل ولقد قمنا بانتقاء المراحل الأقرب إلى موضوع دراستنا مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة:
- **مرحلة المبادرة:** وفي هذه المرحلة تدرك المنظومة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة والفنية والتنافس العالمي وحاجات العمل المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة.¹
 - ومن أهم الأنشطة التي تتضمنها هذه المرحلة هي:²
 - بناء البنية التحتية؛
 - بناء العلاقات الإنسانية؛
 - نظم المكافأة؛

¹: ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص173.

²: سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص45.

-إدارة الثقافة التنظيمية؛

- تكنولوجيا الاتصالات.

- **مرحلة النشر:** وتحاول المنظومة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.¹

ويكون التركيز في هذه المرحلة على:²

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها؛

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكم؛

- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

- **مرحلة التكامل الداخلي:** حيث يعتبر التكامل الداخلي والتمويل الخارجي من القضايا الرئيسية التي تواجه العديد من المؤسسات، فقد تواجه العديد من المؤسسات مشكلات خطيرة، إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها ببساطة، لأنها لا تعمل على التكامل تلك المعرفة وتمويلها بما يتطابق وحاجات السوق. تؤدي التكنولوجيا هنا دورا بارزا ورسم خريطة توزيعها.³

ويكون التركيز في هذه المرحلة على:⁴

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق؛

- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها؛

- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛

- الحصول على المعرفة المتكاملة.

¹: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص174.

²: سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص45

³: نعيم حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد9، العدد2، 2004، ص 128.

⁴: سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص46.

- **مرحلة التداخل:** وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة حيث يصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بميزة التنافس في حالة تركيز موارد ووقت المؤسسة التنفيذي على معلوماتها الداخلية بشكل كبير وعلى أنشطة قليلة فقط لتمكنها من الأداء في المستويات العالمية. وإذا ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس وزيادة عدد المؤسسات المتنافسة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية مع التغيير الحاد والسريع في البيئة لوجدنا أن معظم المؤسسات اليوم بحاجة إلى التكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصال والتحالفات الإستراتيجية والشركات المشتركة.¹

ويكون التركيز في هذه المرحلة على:²

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون؛
- المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني ونظم المشاركة بالمعرفة.

II. 5. وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، والتي يتم تلخيصها فيما يلي:³

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفعالية؛

- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

بالإضافة إلى ما يلي:⁴

- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

¹ نعيم حسن جبر رزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

III. آليات بناء إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة، ويتبلور ذلك من خلال محاولة بعض المختصين لمعرفة متطلباتها وأدواتها ومختلف مجالاتها بالإضافة إلى عمليات تطبيقها.

III. 1. متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقصاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أية شبكات المعلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ولبناء لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي لخصناها فيما يلي:¹

- **توفير البنية التحتية اللازمة:** والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات؛

- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

- **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاس المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة؛

¹: المرجع السابق، ص 85، 86.

- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

III. 2. أدوات إدارة المعرفة

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتتبعه، والتي تعد المورد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها .

من أدوات إدارة المعرفة ما يلي:¹

- **العقل البشري:** الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين علي توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة؛

- **تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات):** إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.

III. 3. مجالات إدارة المعرفة

يذكر "ليوننتيس" أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها بذلك توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة.

وبالتالي توظيف إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المنظمة، ويذكر "ويج" أن هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر.

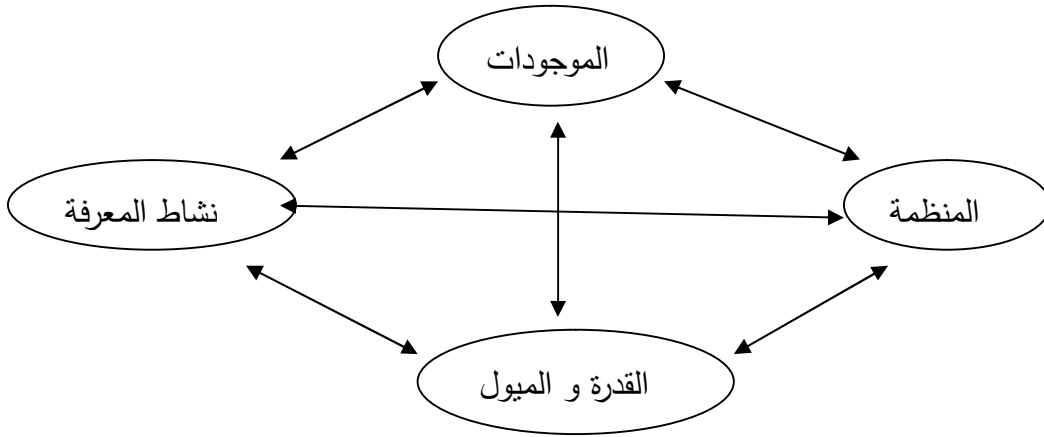
¹: المرجع السابق، ص 113، 114.

هذه المجالات هي: ¹

- مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات؛
- مجال القدرات والميول: يشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة؛
- مجال المنظمة: ويذكر " بلوجون وهالي": أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

في حين وضع "ويج" شكل يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

الشكل رقم (03) مجالات إدارة المعرفة عند "ويج"



المصدر: زكية بنت ممدوح القاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

بالإضافة إلى ما يلي: ²

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المنظمات الاستثمار في المعرفة؛
- مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات الأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

¹: زكية بنت ممدوح القاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 65، 66.

²: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 182.

كمياً عدد "ويج" المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:¹

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال البحث والتطوير؛
 - اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد، والتسوية وغير ذلك؛
 - استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها؛
 - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية؛
 - تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين؛
 - استخدام المعرفة، من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل لمصالح المنظمة؛
 - تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة؛
 - مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب، وفعالية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة؛
 - تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- في حين وضع "موريس" بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:
- استرجاع المعلومات؛
 - نظم إدارة المعلومات والمعارف؛
 - مبادئ إدارة المعرفة؛
 - تنظيم المعلومات؛
 - تصميم قواعد البيانات؛
 - الإدارة والإبداعية؛
 - قضايا في الحقوق المعلوماتية؛
 - تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

¹: المرجع السابق، ص 182.

III. 4. عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، حيث يرى بعض الباحثين أن المعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعنى شيئاً بدون العمليات التي تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وباسترجاعها لفرض التطبيق وقد اختلف الباحثون في عدد عمليات إداري المعرفة وترتيبها، غير أن معظمهم أشار إلى العمليات الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

1- تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمان الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وفي هذا الصدد يشير ألفاسن (ALVESSON) إلى أن المعرفة ليست نجد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.¹

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، ولذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدرها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين هما:

- أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها؛

¹: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011، ص 43.

- التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد وأصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.¹

2- اكتساب المعرفة

تأتي بعد عملية تشخيص المعرفة، ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة.²

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبراء المختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج ومن استقطاب العاملين الجدد.³

3- توليد المعرفة

توليد المعرفة يعنى إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفرق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر المعرفة الجديدة.⁴

¹: المرجع السابق، ص 44.

²: حسن العلواني، إدارة المعرفة (المفهوم والمداخل النظرية)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 316.

³: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴: المرجع السابق، ص 42.

ويرى الباحثان نوناكا "NONAKA" وتاشوكي "TACHIKEU" أيضا أن توليد المعرفة أربعة أنماط وهي:¹

- **المعرفة المشتركة:** وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد لفرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية دون استخدام اللغة لكن من خلال الملاحظة، التقليد والممارسة.

- **المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن هنا يمكن للآخرين أن يشاركوها في المعرفة الضمنية، ويتمثل هذا النمط مثلا في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل أو عن طريق الحوار.

- **المعرفة الداخلية:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة الصريحة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال تكرار المهام.

- **المعرفة التركيبية:** في هذه العملية يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، أي أن الفرد يستطيع تركيب ودمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة.

4 - تخزين المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين عملية النقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموقعة والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتعمل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات.

¹: عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2010، ص 140.

والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة أن تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغيرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة.¹

كما أن تخزين المعرفة قد تتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.²

5- تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة وتوزيعها يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.³

وحسب "توربان" فإن توزيع المعرفة ونشرها يعني بأن تكون هذه المعرفة متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان.

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

²: بلغوم فريد وين باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 04.

³: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

6- تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المنظمات من " فجوة بين المعرفة والعمل"، وهذه المنظمات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص، بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة المنظمة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

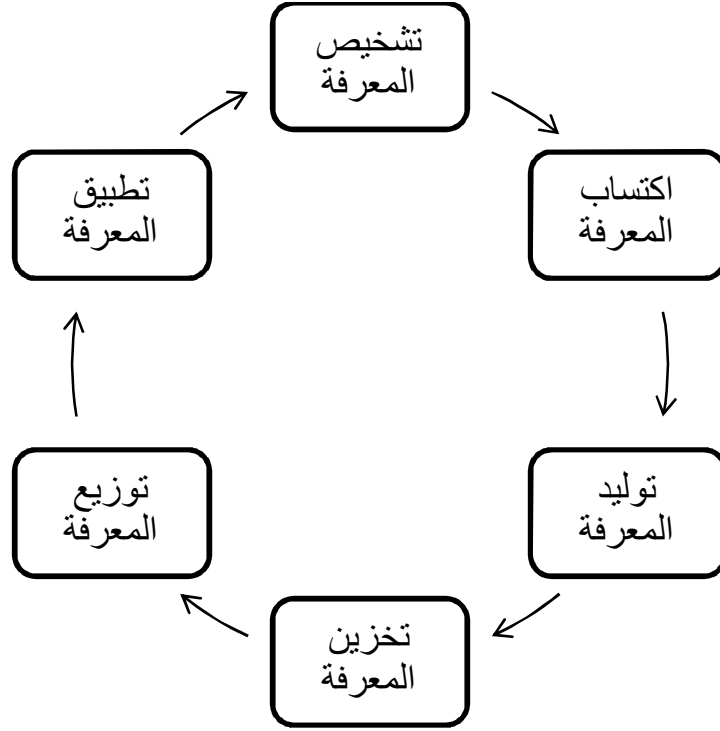
فعادة تحتاج المعرفة إلى أن تطبق في منتجات وخدمات المنظمة، فالمنظمة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز التنافسي، فعندما يكون الإبداع والابتكار سمات مميزة في البيئة التنافسية الحالية، فالمنظمة تستطيع أن تجد ببساطة النوع الصحيح من المعرفة.¹

إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل أساسا في تحسين عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتشخيص المعرفة وبعدها توليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وأخيرا تطبيقها، ولا شك في أن الإنترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات ذات العلاقة مع العاملين داخل المنظمة وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموما.²

¹: حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

²: نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشكل رقم (4) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

III. 5. عوامل نجاح إدارة المعرفة

يمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل؛

¹: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 124.

- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في متطلباتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعنى السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضا عن الأفكار من أي مكان آخر؛
- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة؛
- تقديم خطة دفع معتمدة على مهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفريق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد ثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

خلاصة

وفي الأخير من خلال تحليلنا نجد أن للمعرفة عدة مفاهيم نظرا لتعدد استخداماتها، ويمكن القول أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات والقيم والمهارات والخبرات المحتفظة بها لدى الأفراد، وهناك عدة تقسيمات للمعرفة أساسها المعرفة الضمنية وهي شخصية من الصعب نقلها وتداولها والمعرفة الصريحة وهي التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة وتكون سهلة النقل والترميز.

إن المعرفة مورد هام لما تقدمه من رأس مال معرفي وهذا الأمر دفع المنظمات إلى البحث عنها من عدة مصادر منها الداخلية المتمثلة في خبرات أفراد المنظمة مثل الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية، أما الخارجية فتتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة

الفصل الثاني:

مساهمة إدارة المعرفة في التعلم
التنظيمي

تمهيد

لقد أجبرت التغيرات السريعة معظم المنظمات بالالتزام والاهتمام بالتعلم من خبراتها وتجاربها وملاحظة ما يفعله الآخرون مع استغلال ما تعلمته ومحاولة تطبيقه للتأكد من أن المعارف التي تم الحصول عليها حديثا أصبحت متاحة لجميع الأفراد، وعلى هذا أصبح موضوع المنظمات المتعلمة من أكثر المفاهيم التي حظيت بانتشار واهتمام واسعين في مطلع التسعينات باعتبارها أهم مكون من المكونات التي تتبناها إدارة المعرفة، فالعمل على بناء منظمة متعلمة لا يركز على مشاركة الأفراد في عملية البناء فقط بل يركز على اتجاههم بإرادتهم إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم واكسابهم رؤية شاملة تبرز لهم المعنى والغاية من العمل، وكذلك السعي لتفعيل علاقاتها مع جميع الأطراف من خلال التعلم التنظيمي الذي يجعل من المنظمة إطارا مؤسسا لتعلم الأفراد بصورة دائمة.

وللإلمام أكثر حول هذا الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور رئيسية يتناول المحور الأول ماهية المنظمة المتعلمة إذ حاولنا عرض مفهومها، وأسباب التحول إلى منظمة متعلمة، وشكلها انتهاء بعرض مقارنة بينها وبين المنظمة التقليدية، ثم عرجنا بعد ذلك على محور ثان يتضمن التعلم الداعم للمنظمة المتعلمة ألا وهو التعلم التنظيمي، فقد حاولنا من خلاله إبراز مفهومه وأهم خصائصه وأبعاده هذا وقد سلطنا الضوء في المحور الثالث على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.

I. ماهية المنظمة المتعلمة

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المواضيع التي تتزايد أهميتها باستمرار والأكثر حداثة والتي نالت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين الذين عملوا على تقديم أهم الأنظمة والأسس الرئيسية التي تعتبر المدخل لبنائها، وتضم المنظمة المتعلمة العديد من المفاهيم المتأصلة التي لها علاقة بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

1.I. مفهوم المنظمة المتعلمة

اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة بشأنها باختلاف وتنوع الباحثين في هذا المجال، وعلى هذا توجد صعوبة نسبية في تحديد المفاهيم المتعلقة بها، ولهذا سنحاول اقتراح مجموعة من التعاريف الأكثر شيوعا كالتالي:

وعرفها واتكنز ومارسك Marsik & Watkins عام 1994 أنها المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمات، وينظر للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل فيها العاملون على المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون بتحقيقها.¹

وهناك من يرى أن المنظمة المتعلمة تتكون من ثلاث عناصر وهي: المهارات، الإدراك، والنظم وتشمل مهارات التنظيم كل من المهارات التقنية والاجتماعية وأعضاء المنظمة، المهارات السلوكية وأيضا المهارات الفكرية، أما الإدراك يتضمن إدراك الرجوع إلى المعلومات والأفكار والقيم والمواقف المشتركة من قبل أعضاء المنظمة، وهذا يعني أنه يشمل: " أعرف أن" و" أعرف ماذا" التي تمثل أنواع المعرفة، أما نظم المنظمة تشمل الهياكل والإجراءات والسياسات المتعلقة بأداء المهام وتنسيق الموارد وإدارة العلاقات الخارجية، كما تجسد نظم المنظمة الكثير من المهارة والمعرفة الجماعية.²

وتتمثل أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي:³

- التوجه نحو بناء فرق العمل الديمقراطية الشبكية بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة وتمازج الخبرات ولا مركزية القرارات؛

- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين؛

¹ بكامل محمد الحوارة، المنظمة المتعلمة و الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، جانفي 2010، ص 5.

² Willian Montgomery Snyder , **Organisation learning and performance , Requirements for the degree doctor**, University of Southern California , Faculty of the Graduate school , California , 1996 , p 36 .

³ إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد وبيانات وحفظها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير؛
- تشجيع التعلم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

2.1. دوافع المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات للتحويل إلى منظمة متعلمة تستطيع مواكبة جميع التغيرات الموجودة في بيئتها الخارجية، وهذه الأسباب تبرز لنا أهمية التعلم في المنظمات ويمكن ذكر أبرزها ما يلي:¹

- الجودة

حيث تسعى العديد من المنظمات لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة وبما يفوق توقعات المستهلكين، وأصبحت المنظمة تسعى إلى فتح أسواق جديدة وتركز على جذب الزبائن الجدد واغتنام الفرص المتاحة، ولن يتحقق ذلك للمنظمة إلا إذا قامت بتوظيف طاقاتها بحثاً عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

- توفر التقنيات الحديثة

مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت والفضائيات وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بانتقال ونشر وحفظ المعرفة التي أدت إلى توليد هذه الأخيرة وتعميقها وتحديثها باستمرار وسهولة الحصول عليها.

- العولمة

وتشمل كل من العولمة السياسية والاقتصادية وغيرها، كذلك ظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمعايير الدولية التي أسهمت بالضغط على الحكومات والمنظمات الدولية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل: الإيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة، وبالنسبة للحكومات للحصول على المنح والقروض والمساعدات الدولية.

¹: إبراهيم إسماعيل الخلوف، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 165، 166.

-التنافس

إن التنافس المحلي والإقليمي أدى إلى غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، وكل ذلك يؤدي إلى سعي المنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها ضمن عملياتها.

- التوجه نحو التخصص

حيث تتوجه العديد من الحكومات إلى تخصص بعض مؤسساتها لتمكنها من تحسين أدائها ونظم عملياتها والعمل وفق معايير القطاع الخاص القائم على حسابات الربح والخسارة، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لحصول ذلك.

- تحسين المستوى العلمي للموظفين

إن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم حملة الشهادات العليا، بحيث أن انتشار نشاطات البحث العلمي والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات التي تهدف جميعها إلى رفع مستويات الأداء وتحسين القدرات أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

- التغيير المستمر

تعيش المنظمات الحالية في بيئة تتصف بسرعة التغيير على مختلف الأصعدة، وهذا ما يتطلب ضرورة استجابتها لتلك المتغيرات القائمة على المعرفة.

إن المنظمات في هذا الوقت تعيش بعصر السرعة ما يسمى بعصر انفجار المنتجات والتعلم السريع والمعرفة العالية، حيث أصبحت العمليات المعرفية أسرع وأصبحت دورة المعارف والأفكار قصيرة جدا لا تتعدى أربع سنوات بعدما كانت تستغرق عدة عقود، وكذلك وجود وسائل تساعد على التعلم بسرعة مثل الانترنت، وهذا ما جعل المنظمات تهتم بالدروس المتعلمة بغرض التحول إلى منظمة قائمة على المعرفة.

3.1. شكل المنظمة المتعلمة

هناك منظمات تعتمد إلى إعادة هندسة عملياتها تحقيقا للنمو والتطور، إلا إن الاتجاه الأقوى والأكثر فاعلية يكون في تبني شكل المنظمة المتعلمة، كونه الشكل الذي يتيح التفكير بأسلوب خلاق، وتحقيق الانفتاح على البيئة الخارجية بكفاءة أكبر، ذلك أن هناك تلازما بين مفهوم التطور التنظيمي، وتبني شكل المنظمة المتعلمة؛ حيث تعتبر المنظمة للمتعلمة شكلا مضمونا لتحقيق التطور التنظيمي، لأنه يستخدم المعرفة التي تستند إلى التعلم، قاعدة لبقاء المنظمة ونموها.

ولابد هنا من التنويه إلى أن مؤازرة قائد عملية التغيير لخيار المنظمة المتعلمة لا يعني التقليل من قيمة الخيارات الأخرى كإدارة الجودة الشاملة أو إعادة هندسة العمليات.¹

إن عملية التعلم عملية مستمرة وليس لها نهاية، ففي كل يوم بل في كل لحظة يظهر ما هو جديد، لأننا نعيش في بيئة متسارعة التغيير، فلا مكان في هذا العالم لتسمية منظمة ما بأنها منظمة متعلمة بل هي ساعية للتعلم، فالتحدي المهم أمام المنظمات هو توفير البيئة المناسبة لتصبح منظمة ساعية للتعلم. وقد ذكر بيلاسين من صفات إذا ما توافرت في مكاتب عندها يمكن اعتبارها منظمة ساعية للتعلم، وهذه الصفات هي:²

- التعلم الجماعي، والمفتوح، واللا محدود؛
- تقييم ماذا نتعلم وكيف نتعلم؛
- الاستثمار والإنفاق السخي الذي يمكننا من البقاء في قمة منحنى التعلم في قطاعنا؛
- اكتساب منافسة حدية من خلال التعلم الأسرع والأذكى من المنافسين؛
- تحويل البيانات بسرعة إلى معرفة مفيدة وفي الوقت والمكان المناسبين؛
- تمكين كل فرد في المنظمة ليشعر بان كل تجربة أو خبرة تزوده تزودها بفرصة تعلم شيء نافع مرتقب، حتى لو كان لتقوية التعلم المستقبلي؛
- عدم المغالاة في الخوف والتردد، بل التعلم من الأخطاء وكذلك من الصواب؛
- تحمل المخاطرة وبنفس الوقت تجنب تعريض أمن المنظمة للخطر؛
- الاستثمار في التجارب والتعلم غير المنهجي؛
- دعم الأفراد والفرق التي ترغب في متابعة العملية من خلال مشاريع التعلم؛
- الانغماس في عملية التعلم من خلال عدم تأنيب أو معاقبة الأفراد أو الفرق التي تشارك في المعلومات والاستنتاجات.

¹: حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 213.

²: المرجع السابق، ص 214.

4.I. المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

يمكن استخلاص الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة من خلال توضيح الجوانب التي وضحتها عملية التغيير من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المعاصرة، ويتضح هذا الفرق فيما يلي:¹

1.4.I - من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية

إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لوجود المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد به تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجهة ذاتيا.

2.4.I - من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين

المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

3.4.I - من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات

فسواء تعلق الأمر باتخاذ القرار أو بفتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين فالمهم هو أن تتاح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

4.4.I - من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون

حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، وليس هناك أدل من ما توفره إستراتيجيات التحالف لعمل مشترك.

5.4.I - من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية، إذ لا يمكن للمنظمة التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات التعليمية تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28 - 30.

II . أساسيات حول التعلم التنظيمي

يلعب التعلم التنظيمي دورا مهما في تعزيز عمل المنظمات وتميزها ووصولها إلى وضع أفضل، وهذه العملية كفيلة أن توصل المنظمة إلى أن تصبح منظمة متعلمة وقادرة على مواجهة التحديات والتغيرات، وقد تم التركيز هنا على مفهوم، وخصائص وأبعاد، وأنواع ومستويات، وختمناه باستراتيجياته.

1.II . مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي يجدر بنا من الناحية المنهجية أن نتطرق إلى مفهوم التعلم، والذاكرة التنظيمية.

1.1.II . تعريف التعلم

إن التعلم عملية أساسية في الحياة، فالإنسان بواسطته يكتسب مجمل خبراته الفردية وعن طريقه ينمو ويتقدم ويمكن تعريف التعلم كالاتي:

التعلم هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة، والذي يتم تدعيمه¹. كما يعرف بأنه التغيير الدائم في السلوك المحتمل، والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة وتتطلب تعقد عملية التعلم البشري².

كما يعرف Cordon التعلم بأنه عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع تحديد بعض الخصائص وهي⁴:

- أن التعلم عملية استدلالية يعتقد بأنها تؤثر في السلوك. أي يمكن التعلم بصورة مباشرة من خلال التغيير في السلوك؛
- أن التعلم يؤدي إلى تغيير مستقر نسبيا في السلوك؛
- أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات؛
- أن التعلم يمكن أن يشمل جوانب إيجابية وجوانب سلبية في السلوك؛
- التعلم لا يحدث إلا إذا جرب المتعلم ما يجب تعلمه.

¹:محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 64.

²: رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 75.

³: زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 131.

⁴: المرجع السابق، ص 132.

من خلال التعاريف يمكن القول أن التعلم عبارة عن اكتساب المعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى تغيير السلوك والأداء، وقد أدت النظرية المعرفية في التعلم إلى إبراز ضرورة الاتجاه نحو المعرفة بحيث يمكن للإدارة أن تستفيد منها وهذا ما أدى إلى ظهور التعلم التنظيمي في المنظمات الحديثة.

II.1.2. مفهوم التعلم التنظيمي

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي، فهناك عدة تعاريف للتعلم التنظيمي نذكر منها ما يلي:¹

يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أول محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون في نهاية العقد السادس من القرن العشرين.

وقد عرف سيمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في حلها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها.

وقد بدأت مفاهيم التعلم التنظيمي خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية حيث عرف هيدربورج التعلم التنظيمي عام 1981 على أنه عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وذلك من خلال تفاعلاتها مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم.

كما عرف فايلوس وليس التعلم التنظيمي بأنه عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل.

وعرفه Brand و Finger على أنه " يعبر عن نشاط وعملية التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم ".²

أما ألان وتوماس Thomas & Allen في 2006 فقد عرف التعلم التنظيمي أنه عبارة عن العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة بشكل مستمر.³

¹: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلقة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية السعودية، مذكرة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2008، ص 51.

²: شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص 196.

³: وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، كلية علوم التسيير وعلوم اقتصادية، الجزائر، يومي: 13، 14 ديسمبر 2011، ص 4.

ويقصد به أنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.¹

استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتعلم التنظيمي بأنه عبارة عن عملية لها آليات محددة ومستمرة تساهم في خلق المعارف والمهارات والخبرات التي من شأنها أن تحسن القدرات الكلية للمنظمة وتطور ذاتها من أجل تحقيق أهدافها، حيث تسعى المنظمة المتعلمة إلى استثمار الخبرات والتجارب على جميع المستويات الفردية والجماعية وعلى مستوى المنظمة ككل ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة بشكل مستمر، وذلك حتى تصل المنظمة إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة.

II.3.1. الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي

لا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم في المنظمة هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها، وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى... الخ.²

والذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في حملة المعرفة وهم:³

- الأفراد: هم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة، ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة وكذلك حدود الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو عدم توثيق ما يعلمه الفرد.

- ثقافة المنظمة: خبرات الأفراد وثقافة المنظمة يُشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

- المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة: وتوجد المعرفة الصريحة في هياكل وأنظمة المنظمة، بمعنى أنها موجودة في وثائق وسجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبرمجياتها، وتوجد أيضا في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، ويعتبر هذا الجزء من الذاكرة التنظيمية الأكثر استخداما ووضوحا

¹:Ajay Agarnuval, Learning organisatio, HR FOLKS international, p1, www.hrfolks.com, 11/03/ 2014, h 14 :20.

²: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³: المرجع السابق، ص 265، 266.

في التعبير عن المعرفة الصريحة، وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

تختلف الأساليب والطرق المتبعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية، ويمكن القول أن تعزيز الذاكرة التنظيمية يتم من خلال ما يلي:¹

- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة؛

- المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وفي حالة اضطرار المنظمة للتخلي عن بعضهم فإنه عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها؛

- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة، وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تحسن الوصول لهذه المعرفة؛

- جعل معرفة المنظمة في شكل خريطة، فهذه العملية تسمح بتحديد من يعرف في المنظمة وماذا يعرف، لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة ليجدها في المكان الملائم والوقت المناسب وللشخص الملائم؛

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس مال فكري وبالأخص رأس مال هيكلية، وإبقاء أكبر قدر ممكن من المعرفة التي لدى الأفراد التي يأخذونها إلى بيوتهم بعد مغادرة المنظمة مع احتمال عدم عودتهم مستقبلاً.

II.2. خصائص وأبعاد التعلم التنظيمي

يمتاز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص تجعله عملية يومية مستمرة والتي من أهمها نذكر:²

- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتقيح ذاكرة المنظمة؛
- ينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الملفات، السجلات الوثائق الرسمية، القوانين، الأنظمة، التعليمات، ثقافة المنظمة والأفراد العاملين؛
- يتكون التعلم التنظيمي نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- نشاط هادف للتعلم المستمر.

¹: المرجع السابق، ص 267، 268.

²: ابراهيم اسماعيل الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 146.

كما تعددت واختلقت أبعاد التعلم التنظيمي بتعدد دارسيتها، ويمكن إجمال الأبعاد التي لها انعكاسات وآثار إيجابية على المنظمة فيما يلي:¹

- **المستقبل القريب والبعيد:** إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل من أجل وضع الإستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة معه لضمان البقاء والاستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم؛

- **البيئة الداخلية والخارجية:** من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وما تتطلع له من أهداف وتطلبه من وسائل لتحقيقها، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها خلق التوازن بين الأهداف والوسائل وأيضاً بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات وإعادة التوزيع العادل للدخول وتوزيع الصلاحيات؛

- **الموارد والطاقات المتاحة والكامنة وعناصر القوة والضعف:** لتعزيز أماكن القوة والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب وحضار الوسائل اللازمة لذلك.

3.II. أنواع التعلم التنظيمي

بشكل عام، يصنف بيدلر عملية التعلم في المنظمة إلى أربعة أنواع رئيسية:²

3.II.1 - **التعلم المعرفي:** ويتعلق بالجانب النظري لتعلم الظواهر والأشياء.

3.II.2 - **تعلم المهارات والقدرات والكفاءات:** وهو ما يتعلق بالجانب العلمي للتعلم.

3.II.3 - **تعلم الذات:** وهي عملية تعلم الخصائص والقيم الذاتية وفهمها، في سبيل تنميتها وتقييمها.

3.II.4 - **التعلم الجماعي:** أي تعلم الطريقة الصحيحة للتفاعل والاتصال الجماعي.

إلا أن أنماط عمليات التعلم في المنظمات كثيرة ومتنوعة لا يمكن حصرها، ويمكن القول بان

هناك سبعة أنماط رئيسية تعرضت لها الدراسات العلمية في عمليات التعلم وهي على النحو التالي:³

1 - **التعلم بالممارسة:** طرح هذا النوع من التعلم من قبل البروفيسور ريج ريفانس في جامعة كامبردج الأمريكية في الثلاثينات من القرن العشرين وقد كان للمناخ التنظيمي الذي أحاطه في الجامعة دور في وضعه لأسس هذا النوع من التعلم ورغبته في تطبيقه عملياً في المنظمات وهو يشتمل على الممارسات

¹: المرجع السابق، ص 147.

²: براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، والعلوم الإدارية، 2002، ص 21.

³: المرجع السابق، ص 22.

والاتجاهات والبيئة التنظيمية كوسيلة للتعلم. وجزير بالذكر أن هذا النمط من التعلم يعتبر من أكثر الأنماط التي حظية باهتمام الباحثين والممارسين في المنظمات الغربية، وقد أسست جامعة أمريكية بهذا المسمى في عام 2000م هدفها تطوير مهارات التعلم في المنظمات.

2 - التعلم من نتائج الاستخدام: والتي تأتي من عملية التغذية المرتدة من المستهلكين لسلعة أو خدمة المنشأة.

3 - التعلم من الأخطاء: ويمثل مصدرا مهما من مصادر التعلم في المنظمة، وتعتمد على مدى قبول المنظمة لها، وأسلوب التعامل معه.

4 - التعلم الاستكشافي: والذي طرحته مجرات في دراستها الميدانية، ويتضمن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة، واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية ولمنتجات المنظمة وخدماتها، سعيا إلى تحقيق التنوع الداخلي، والذي يعمل على زيادة طاقة المنظمة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية.

5 - التعلم التجريبي: وطرحه كولب في كتابه، ويقول إن عملية التعلم يجب أن تتطوي على خلق للمعرفة، والتي تتم من خلال تحويل خبرات الأفراد وتجاربهم، ويتكون من أربع قدرات أساسية:

- الخبرات الحقيقية؛

- الملاحظة التأملية؛

- بناء المفاهيم المجردة؛

- التجريب العلمي .

6 - تعلم التفكير المنظم: وينطوي على إتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في إيجاد الحلول المشاكل والمقترحات في الواقع العملية.

7 - تعلم الإبداع: ويعني إتباع الأساليب العلمية في تحسين مستوى الإبداع لدى الأفراد ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع، مثل العصف الذهني والتعاون الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية، وأسلوب إدراك العلاقات الإلزامي وغيرها.

كما يتفق عدد كبير من الباحثين على أن عملية التعلم التنظيمي تبعا لالتزام المنظمة تشتمل على ثلاثة أنواع رئيسية كما صنفها كل من أرجريس وسكون وهي:¹

¹: رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص111، 112.

8 - التعلم ذو الاتجاه الأحادي

يرى الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح وهذا النوع يحدث عندما لا تحاول المنظمة تصحيح أخطاءها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل، ويقع أغلبية المنظمات في مثل هذا النوع من التعلم، وهو مشابه للتعلم التكيفي الذي طرحه سينج في كتابه.

9 - التعلم ذو الاتجاه المزدوج

ويحدث مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال، نظراً لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المنظمة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول شاين إن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعاً تنظيمياً بالنسبة للمنظمات البيروقراطية وهو يشابه التعلم التولدي لدى سينج.

10 - التعلم الثلاثي

ويهدف النوع الثالث من التعلم إلى مساعدة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة كما يهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراساتها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم. ولبرامج التدريب والتثقيف دور كبير في نقل الصورة التنظيمية الصحيحة للأفراد.

II.4.4. مستويات التعلم التنظيمي: تتمثل مستويات التعلم التنظيمي فيما يلي:¹

II.4.1. التعلم الفردي

التعلم هو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

¹: مؤيد سعيد السلام، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 02، عمان، 2007، ص 36، 37.

II.4.2. التعلم الفرقي

الفرق هي العجلة التي تدير المنظمة، وبدونها لا تعمل المنظمة. ولقد ميز كل من سميت وكاتزان بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل، وفرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

ولقد أقيمت شركات عالمية ضخمة على استخدام فرق العمل كشركة بوينج، وشركة مايروت، وشركة موتورولا، وشركة جنرال إلكتريك، وجنرال موتورز. وطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والاستبصار.

وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ويرى كل من (Ryan and Zuber Skerritt)، أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة؛
 - يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين؛
 - تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا؛
 - تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة؛
 - تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.
- ومن الواضح أيضا أن نجاح هذه البرامج يعتمد على الانسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المنظمة. إذ كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي/ الجماعي والتطوير التنظيمي، التي تقود في النهاية إلى تأسيس المنظمة المتعلمة.

II.4.3. التعلم على مستوى المنظمة

على الرغم من عدم وجود نظرية للتعلم التنظيمي، لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم لفردي.

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم علي أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية،

والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمهم، ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد.

إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو هو محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضاً عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة. ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه 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. وكما نرى فإن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار هذه المتغيرات. وتتجسد فائدة مخرجات التعلم التنظيمي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المنظمة إلى الأمام في الوقت الذي تضع فيه جميع أنشطتها تحت إشراف محكم. ويمثل التعلم التنظيمي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وهو إلى جانب ذلك، ويركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع واستخدام المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك المستهلكين والمجتمع بصورة عامة. وفي كل ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة والدوافع وقيم جميع العاملين في المنظمة.

II.5. إستراتيجيات التعلم التنظيمي

لأجل حصول الأفراد على التعلم في أسرع وقت تقوم المنظمة بوضع إستراتيجيات من أجل حدوثه وكذلك العمل على تسريعه، ولقد حددت البحوث والأدبيات التي لها علاقة بالتعلم التنظيمي سبع إستراتيجيات تلجأ لها المنظمات من أجل إحداث التعلم التنظيمي وهي:¹

¹: أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، الغزي للعلوم الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 156، 157، تم تصفح الموقع: <http://www.docdest.com>، اليوم: 2014/03/25، الساعة: 15:20.

1.5.II. إستراتيجية التعلم بالأوامر

وتركز هذه الإستراتيجية على التعلم بالأوامر وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يقوم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة أو يحول المعرفة المقدمة إليه أشكال أكثر فائدة.

2.5.II. إستراتيجية التعلم بالتلاطم

ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في حالة وجود حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

3.5.II. إستراتيجية التعلم بالاستدلال

ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في حالة تقديم المادة إلى المتعلم وهي تحتوي بشكل ضمني على موضوع المعرفة، وهذا معناه أن التعلم بالاستدلال يحدث لما يتم تقديم المادة إلى الأفراد الراغبين في التعلم وهي تضم ضمناً موضوع المعرفة، ويقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

4.5.II. إستراتيجية التعلم بالإستقراء

وهذه الإستراتيجية تركز على التعلم بالإستقراء الذي يحدث حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

5.5.II. إستراتيجية التعلم بالتناظر الوظيفي

تركز هذه الإستراتيجية على التعلم بالتناظر الوظيفي الذي يمكن المتعلم من خلق المعرفة الجديدة، وذلك من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم محددة ومعرفة سابقا من أجل مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعتبر التعلم بالتناظر الوظيفي مزيجاً من التعلم الإستدلالي والتعلم الإستقرائي.

6.5.II. إستراتيجية التعلم بالمثل

تركز هذه الإستراتيجية على استخدام التفكير المستند إلى الحالة، ويحدث التعلم بالمثل عندما يتبع المتعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه وربما من الأمثلة المعاكسة ويعتبر التعلم بالمثل أحد أنواع التعلم بالإستقراء.

7.5.II. إستراتيجية التعلم بالملاحظة والاكتشاف

تتبع إستراتيجية التعلم بالملاحظة أو الاكتشاف عندما يقوم المتعلم بتحليل موجودات قد تمت ملاحظتها أو تم تقديمها في المادة الواردة إليه، ويحدث التعلم بالملاحظة في هذه الحالة، وهذا حتى يتم اتخاذ القرار بأن جزء من هذه الموجودات أو الكينونات يمكن تصنيفه في بنية نظمية جديدة أو موجودة سابقا من شأنه أن تصف المادة أو تفسرها ويعتبر التعلم بالملاحظة والاكتشاف أحد أنواع التعلم الاستقرائي.¹

III. علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي الداعم للمنظمة المتعلمة

لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ومفهوم التعلم التنظيمي كنظام منهجي ومفهوم المنظمة المتعلمة كبنية عمل، سيتم التطرق إلى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، والعلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أنظمة تدفق العمل، وكذا علاقة إدارة المعرفة التعاونية والشبكات الاجتماعية والتعلم التنظيمي، لنصل في الأخير إلى علاقة المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.

1.III. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية

يعتبر النمو في المعرفة نتيجة من نتائج التعلم وذلك باعتباره يساهم في توليد المعرفة للأفراد من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على الابتكار، فالأفراد العاملين في المنظمة يوظفون رأس مالهم البشري إليها من خلال التفاعل بينهم كون العمل الجماعي يدعم التواصل بينهم ويساهم في انتقال المعارف والخبرات والمهارات من فرد إلى آخر. تعلم الأفراد لا يتطلب مجهودات تنظيمية ولا رأس مال تنظيمي وإنما تساهم الخبرة التي يحصلون عليها من عملهم في المؤسسة في تعزيز تعلمهم.

وعلى أية حال فإن المنظمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو فعلا من دون اعتمادها على مواردها البشرية، فإذا أرادت إضافة رأس مال بشري إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحول المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة.

المنظمات المتعلمة الناجحة هي تلك المنظمات التي تقلل حواجز المسافة بين الأفراد، وتتكون من مجموعات من المتعلمين الكل يعمل باتجاه أهداف محددة، وتعتمد هذه المنظمات على الأفراد متعلمين ليساهموا في رأس المال الفكري.

¹: هيثم إبراهيم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 8

إن إدارة المعرفة هي "عملية إنشاء القيمة من خلال إنشاء المعرفة الجديدة أو المزيج والتركيب والتداول بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية جديدة لحل المشكلات أو تطوير منتجات وخدمات جديدة".¹

إن إدارة المعرفة هي انشاقاق من أدبيات المنظمة المتعلمة ويتطلب التعلم في المنظمات ويتم تحويل معرفة شخصية فردية إلى معلومات يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة، كما تعتبر العملية التي تقيم المنظمات والبيانات والمعلومات التي تحدث ضمنها. وهي استجابة للقلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة صالحة للاستعمال، وأثناء هذه العملية فإنها تمر بمعوقات تسبب خسائر لمعرفة ويجب على المنظمة أن تتجنب هذه الخسائر ونقلها.

تعد البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة بأنها تلك البيئة التي تركز على توليد معرفة جديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتسهيل وصولها ونقلها من مصادرها المتنوعة إلى المصدر المرغوب ودعمه. تمارس المعرفة الموجودة عند الأفراد الدور الأكبر في تعزيز قدرات المنظمة الجوهرية للحصول على الميزة التنافسية والقيمة المضافة وتحسين الإنتاجية ولذلك يجب على المنظمة أن تحافظ على مواردها البشرية وتعزز الاستثمار فيها.²

كما توجد عدة اعتبارات على المؤسسة أن تضعها بالحسبان في توليد والمحافظة على المعرفة:³

- التأكيد على مشاركة في المعرفة الظاهرية في المنظمة؛
- التأكيد على الابتكار والإبداع.
- التركيز على أنظمة التعلم التنظيمي والتفكير المنظمي لتعزيز عملية التعلم التنظيمي وهو ما تقوم به المنظمات المتعلمة.

ويتطلب التعلم التنظيمي إدارة المعرفة، كما يركز على العملية التعليمية، أما إدارة المعرفة فتركز على النتيجة، أي النتائج من عملية التعلم، كما أن هدف إدارة المعرفة يتضمن نشاطات تتمثل في: خلق، تنظيم، واستعمال المعرفة.

¹: نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، نوفمبر 2009، ص4.

²: عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 269.

³: المرجع السابق، ص 269، 270.

2.III. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أنظمة تدفق العمل

يرتبط مفهوم إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم.¹

ينبغي على المنظمات أن تتعلم بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية، ويجب على الأفراد داخل المنظمة أن يتزامنوا مع متغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية وخارجية. إن إدارة المعرفة هي سمة مهمة من سمات التعلم التنظيمي وأصبحت مساحة متزايدة للبحث العلمي أثناء السنوات القليلة الماضية.

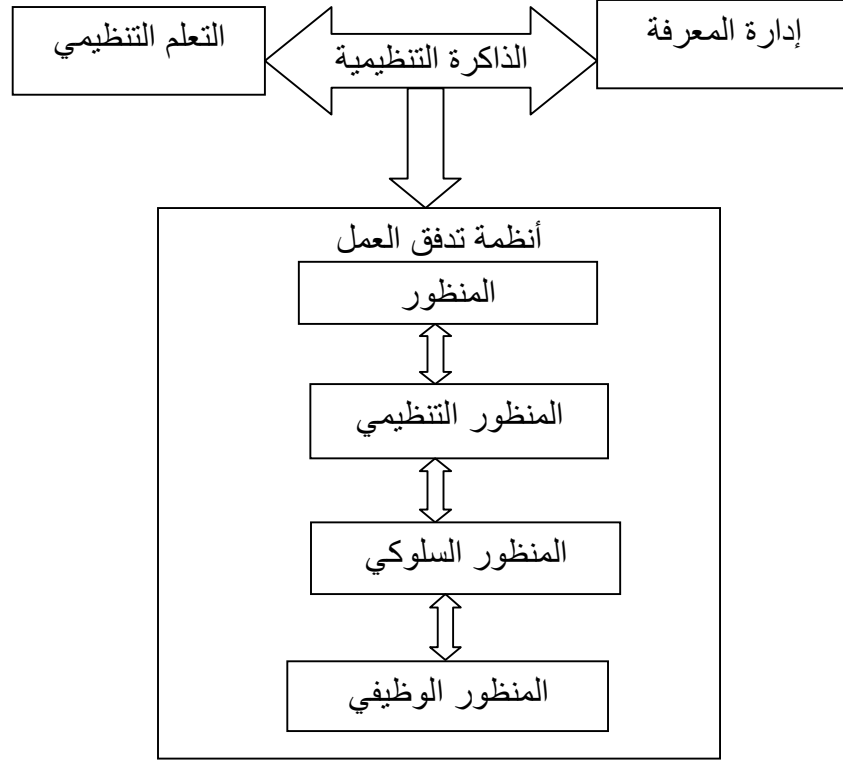
وطبقاً لـ Swanson يجب أن تفهم المعرفة التنظيمية الجديدة بأنها شكل من أشكال القدرة والكفاءة الجماعية، ومعرفة كيفية عمل الأفراد وأنظمة المنظمة معاً، وعلاوة على ذلك فإنه من المتوقع في المستقبل أن يزيد اعتماداً على النظام مقارنة باعتماد الأفراد، وستكون أنظمة المنظمة البيئية المستقبلية لمعظم أعمالها.

كما انتشر نوع جديد من نظام المعلومات أطلق عليه اسم نظام تدفق عمل في العديد من المنظمات ويتناسب هذا النظام مع المنظمة من أجل تحقيق الذاكرة التنظيمية لأن أنظمة تدفق العمل تمكن من إدامة العمليات التجارية ما بين الفرق، الأقسام الوظيفية، والمجهزون لكي يخفضوا أوقات دورة المنتج أو الخدمة، لتقليل الكلفة، ولتقليل مضاعفة الجهد وتكامل أنظمة تدفق العمل ما بين الأفراد والهيكل التنظيمي ومصادر المعلومات، كما تعد أنظمة تدفق العمل الأنظمة المثالية لإنشاء منطق العمل وتأهيله إلى وجهة النظر الأفضل.²

¹: عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2012، ص39.
²: عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 274، 275.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أنظمة تدفق العمل

الشكل رقم (5) يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أنظمة تدفق العمل



المصدر: المرجع السابق، ص 276.

وتركز تقنيات تدفق العمل على إدامة تنسيق الفعاليات التجارية وعلى استدامة البيانات المتدفقة ضمن وبين الشركات. ويوسع تدفق العمل وظيفة قاعدة البيانات والبريد الإلكتروني بإضافة لبعض الآليات بواسطة¹:

- تكامل المعلومات الداخلية والخارجية ومصادر المعرفة لكي تصبح وظيفة استرجاع المعرفة أكثر كفاءة؛
- تزويد آليات وثائق حديثة من أجل إدامة العديد من المهام الكتابية المضجرة والتكرارية والمهام الإدارية؛
- تنسيق عمليات نموذج تدفق العمل من أجل تطوير العلاقات بين العمال؛
- إدامة تاريخ تدفق العمل لكي يستطيع العمال أن يبحثوا عن حالات سابقة من أجل التوجيه؛
- تسليم المعرفة الضرورية إلى العمال آلياً وفي وقت الحاجة، والتي يمكن أن يرجع إليها في الوقت المناسب لتسليم المعرفة؛

¹: المرجع السابق، ص 276.

- تفضيل إستراتيجية إدارة المعرفة لكي لا يتم إرهاق العمال بالمعرفة العديمة الصلة بالموضوع.
- كما يتضح مما سبق أن توفر أنظمة إدارة تدفق العمل وسيلة فريدة لإدارة المعرفة التنظيمية بسبب ميزات كثيرة. وإن تأثيرات الطلب الثانوي لإدارة معرفة تدفق العمل الممركزة عديدة منها:
- يمكن أن ينجز التوزيع الآلي لمنطق العمل في أنظمة تدفق العمل بدقة جيدة لأن نموذج تدفق العمل يخبر أنظمة إدارة تدفق العمل بالشخص الذي يريد أن يطلب المعرفة وتحديد زمن المعرفة. وهذه الوسيلة سوف تقلل تكاليف التعلم للمنظمة من ناحية التوزيع وترشيح المعرفة؛
- يمكن استخدام الحالات في تاريخ تدفق العمل في تدريب المستخدمين الجدد بإضافة وحدة المحاكاة في اتحاد إدارة تدفق العمل من أجل إجراء التدريب باستعمال نظام تدفق العمل بدلا من تدريب طلبة الدراسات المنتهية في غرف الاجتماعات التقليدية؛
- التسليم في الوقت المناسب وحسب الطلب للمعلومات أيضا يساعد على فعالية إدارة الذاكرة التنظيمية.

3.III. إدارة المعرفة التعاونية، الشبكات الاجتماعية والتعلم التنظيمي

وتم الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي هو مجموعة العمليات تستطيع من خلالها المنظمات أن تحسن أدائهم. وتشمل عمليات الأداء هدفاً أو أهداف كثيرة، قياسات النتائج، والخطوات التأسيسية، والأفراد ذوي العلاقة، المصنوعات اليدوية والمعرفة على ذلك تتطلب عمليات التعلم في المنظمة أن تتوقع وتعالج التعليقات وخلق المعرفة من تلك التعليقات، وتأخذ الإجراءات المستندة على تلك المعرفة. ويمكن تشكيل العلاقات بين الأفراد على شكل شبكات اجتماعية حيث إن عقد الشبكة تمثل الأفراد وتمثل أفراس الشبكة العلاقات مثل الصداقة والتي تتبدل على مرور الوقت.

كما تشكل الشبكات الاجتماعية مصدراً لإدارة المعرفة التعاونية: الخلق، التبادل، وتحويل المعرفة، وتعرض تقنية المعلومات عدة إمكانيات لعمل الشبكات الاجتماعية وجعل إدارة المعرفة التعاونية أكثر وضوحاً وعرضة للتفتيش النظامي الأمر الذي قد يساعد عملية التعلم التنظيمي، هذا الأخير هو مجموعة العمليات التي من خلالها تحسن المنظمات من قدرتها، وهذه المجموعة من العمليات متلازمة من الأداء التنظيمي. فهذا يعني أن الأداء المؤهل يدمج مع عناصر التعلم. ويمكن تمييز الأداء التنظيمي كمجموعة من العمليات حيث أن كل عملية لها هدف واحد أو عدة أهداف، قياسات النتائج، الخطوات التأسيسية والأفراد المعنيون، المصنوعات اليدوية والمعرفة. ويعني التعلم التنظيمي بأن هذه العمليات يمكن إن وسائل توقع ومعالجة التعليقات، وخلق المعرفة من تلك التعليقات، وتنفيذ الحدث المستند على

تلك المعرفة ويعني أيضا التعلم التنظيمي أن فهم العلاقات الداخلية بين العمليات يبقي بشك ثابت ويتم فحص وتغيير تلك العلاقات حسب الحاجة.¹

ويمكن تسهيل تقنية المعلومات التعلم التنظيمي من خلال جعل العمليات والمصنوعات اليدوية والمعرفة المشتركة أكثر وضوحا. فيما يلي سنتطرق إلى ممارسات وتقنيات إدارة المعرفة التعاونية ودراسة شبكات المعرفة الاجتماعية في الفقرتين التاليتين:

- إدارة المعرفة التعاونية

تمكين الأفراد هو " مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة ".²

إن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ذات علاقة مشتركة. وتتضمن إدارة المعرفة خلق ومشاركة المعرفة، وهي عنصر من عملية التعلم. وعلى أية حال يتضمن التعلم أيضا القرار لتغيير العمل المستقبلي، الذي يعتبر نموذجا لنتيجة لإدارة المعرفة.

حيث تعد إدارة المعرفة في الأصل تعاونية ما يمكنها من تشكيل تقنيات التعاون التي تستخدم لدعم ممارسات إدارة المعرفة، كما أن أدوات إدارة المعرفة التعاونية تسمح للأفراد في مشاركة الوثائق، وصنع التعليقات، والانشغال في المناقشة، وإنشاء أشكال تخطيطية، يمكن أن تكون مساعدة لدعم التعلم التنظيمي.³

- الشبكات الاجتماعية

الشبكات الاجتماعية هي منطقة بحث واضحة المعالم في السلوك التنظيمي وعلم النفس والاتصال، حيث يركز بحث الشبكة الاجتماعية على النماذج الرياضية، والشبكات الديناميكية التي فيها تمثل عقد شبكات الأفراد والصلات بينهم. ويشارك كل فرد في عدد من الشبكات الاجتماعية بشكل آني. وتعتبر المصدر المهم في بناء الفرق وفي إرسال وإبقاء المعرفة في المنظمة.

¹: المرجع السابق، ص 281.

²: نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد4، غزة، 2013، ص 739.

³: عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

كما تعرف "شبكات المعرفة" على أنها حالة خاصة من الشبكات الاجتماعية التي تمثل روابط شبكة معرفة المشتركة أو ذات العلاقة. وإذا كانت الشبكات الاجتماعية تمثل "من يعرف من"، فإن شبكات المعرفة تمثل "من الشخص الذي يعرف ما يحدث".¹

في الخلاصة يمكن القول أن تقنية المعلومات تدعم التعلم التنظيمي الفعال من خلال تقديم أدوات دائمة ومفهرسة بشكل جيد لإدارة المعرفة التعاونية والشبكات الاجتماعية وتحليل شبكة المعرفة. ولكن تعد هذه الأدوات غير كافية، إذ يجب على المنظمة أن يكون عندها نوع من ممارسة منظمة التي تستعمل الأدوات بشكل ملائم لمراقبة الأداء، وتوقع التعليقات وقياسات النتائج وتصميم طرائق التغيير، وبعد ذلك تنفيذ الإجراءات عمليا.

4.III. المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

يعيش العالم الآن عصر المعلومات، فكثافة المعلومات وتنوعها، وانتشارها، وسهولة الحصول عليها بسرعة فائقة تعتبر حافز للمنظمات لبناء المعرفة الخاصة بها والتي أصبحت تعد من أهم المنتجات في معظم المنظمات، ومن أجل بناء هذه المعرفة أصبح لزاما على المنظمة أن تتهج طرق منظمة لتحديد وتحويل الخبرات وتجارب الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم المتراكمة لتشكل في مجموعها المعرفة التنظيمية.²

كثرت حاجة المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة ولكي تكون منظمة متعلمة لا بد من توفر إدارة المعرفة التي تكون تابعة لها وكلاهما يعتمد على أحدهما الآخر من أجل النجاح. وتؤكد المفردات الأدبية على المنظمة المتعلمة أو إدارة المعرفة، وعلى الرغم من حقيقة كونهما تابعتين لأحدهما الآخر. إن المنظمة التي تريد أن تصبح منظمة متعلمة يجب أن تنتبه إلى كلا المفهومين، ولذا يجب أن تكون تغيير في التأكيد على للمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة. وتعالج هذه الفقرة هذه المشكلة ويخطط المنظمة المتعلمة مع إدارة المعرفة، ويقدم بطريقة شمولية نموذج تصوري من المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة وفي العمل المستقبلي يهدف هذا النموذج لكي يكون قاعدة لتطوير التعليمات لكيفية تقديم المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.³

¹: المرجع السابق، ص 285.

²: حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

³: عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 286، 287.

وتركز إدارة المعرفة على كيفية إدارة المعرفة، تتضمن إدارة المعرفة نشاطات عديدة مثل خلق وتنظيم واشتراك واستعمال المعرفة. إن تقنية المعلومات هي شرط لتفعيل كفاءة غدارة المعرفة، الأمر الذي يعني بأن تقنية المعلومات التي تدعم إدارة المعرفة هي جزء من إدارة المعرفة.

يمكن القول أن المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة يعتمدان على بعضهما البعض، ويمكن أن تعتمد إدارة المعرفة كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغيرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغيرات في المنظمة والعكس بالعكس. إن العلاقة القوية بينهم تبدو واضحة وينبغي على المنظمة إذا رغبت إن تكون منظمة متعلمة أن تظم إدارة المعرفة.

وأخيرا يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة بين المعرفة والتعلم، لأن المنظمة المتعلمة تستخدم المعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة لتصبح منظمة متعلمة وأثناء عملية التعلم قد تتولد معرفة جديدة وهذا الأمر جدير بأن يؤدي بالشخص الذي يمارس ذلك كي يصبح عامل المعرفة الذي تعتمد وظيفته على تفعيل واستخدام المعلومات في بيئة عمل دائمة التغيير، وإن مسؤولية تقديم التوصيات وخلق القيمة المضافة هي ما يميز العامل الذي يحمل المعرفة عن العامل الذي يؤدي عمله كخدمة فقط ولكن تضمن المنظمات بأن هذه المعرفة قد أصبحت مشتركة ومفهومة لدى الجميع فإن عليها أن تبني نظاما لإدارة المعرفة تسهل عملية الاتصال والمشاركة في المعرفة في داخل المنظمة، وإن نظام إدارة المعرفة الفعال يجب أن يصمم لالتقاط أو اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها إلى كافة العاملين.¹

¹: حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

خلاصة

يتطلب الوصول إلى منظمة متعلمة الاهتمام بالمعرفة والتشجيع على تعلمها في كل المستويات، وهذا ما يستدعي ضرورة توافر وسائل وعناصر فعالة تساعد في الحصول على معارف ومهارات وخبرات جديدة من خلال تشكيل المنظمة المتعلمة.

بناء على ما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين وأفكارهم، كما تمثل النتيجة المتوصل إليها من عملية التعلم المستمرة، فهي تهتم بشكل دائم بخلق المعرفة وتنمية كل ما يشجع على الابتكار والإبداع لتجعل من ذلك جزء من ثقافتها التنظيمية، الذي بدوره ينعكس بالإيجاب على بناء أنظمتها وهيكلها.

وأخيرا يمكن القول أن التعلم التنظيمي يسعى إلى تضيق الفجوة المعرفية بين جميع الأفراد في المنظمة وزيادة كفاءتهم وقدرتهم على الإبداع، فليس كل تعلم يهم المنظمة المتعلمة، كما أنه لا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فهذا النوع من التعلم يقوم على التشارك في المعرفة، خلقها، اكتسابها، نشرها وتخزينها في القواعد المعرفية أو الذاكرة التنظيمية للمنظمة، حيث أنها تؤدي بحد ذاتها إلى تعزيز فرص المنظمة في النجاح وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:

دراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلم
التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج
بجيجل

تمهيد

إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يعتبر كمدخل لسعي المنظمات المتعلمة للتحسين من مستوى التعلم التنظيمي التي تمتلكه هذه المنظمة، وبهذا تبرز أهمية سعي المنظمات الجزائرية للبحث وتطوير التعلم بها.

ولمعرفة دور وجود العمليات المشكلة لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج، ولهذا فقد رأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أقسام رئيسة الأول يكون عبارة عن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فيتناول المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسة الميدانية، أما في القسم الثالث والأخير فقد قمنا فيه بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار مدى صدق الفرضيات الموضوعة في الدراسة.

I تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج - جيجل -

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى مراحل تطور المؤسسة الإفريقية للزجاج، التعريف بالشركة محل الدراسة، عرض وشرح الهيكل التنظيمي للشركة.

1.I مراحل تطور المؤسسة الإفريقية للزجاج - جيجل -

تعد المؤسسة الإفريقية للزجاج شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم، وهي فرع تابع للمجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة الذي ينتمي بدوره إلى المؤسسة القابضة. وتقوم بإنتاج الزجاج بمختلف أنواعه (المسطح، الأمني والسائل)، وهي شركة كغيرها من الشركات تهدف إلى البقاء والاستمرارية، وقد أصبحت قائمة بذاتها.

ويمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسة زمنيا إلى ثلاثة مراحل وهي:

1.1.I.1.1.1 مرحلة النشأة (1982)

في السبعينيات أبرم مكتب إنجليزي مختص عقد إنجاز بين المؤسسة الوطنية للصناعة والشركة الفرنسية 5TECNIP وذلك بإنجاز وحدة الزجاج المسطح بطاقة 20.000 ط/س سنة 1982 من زجاج البناء الشفاف و44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، وتم إنجاز المشروع بين 1982-1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

خلال مدة الإنجاز توأجت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

1982 ← 1984 إنجاز شركة SNIC

1984 ← 1986 متابعة أشغال شركة EDIC

2.1.I.1.1.2 - مرحلة التوسع 1987-1996

تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في إنجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني (زجاج السيارات أمامي، خلفي وجانبي مقاوم، زجاج مصفح) وانطلقت بالإنتاج في 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية.

- مشروع الزجاج السائل: هدفه إنجاز وحدة بثلاثة خطوط إنتاجية للزجاج المطبوع بطاقة

إنتاج 900 ألف وحدة، الأجر الزجاجي بطاقة إنتاج تقدر بـ 15 ألف طن سنويا.

- مشروع سيليكات الصودا: أمام ضعف الموارد المالية والمبيعات قامت المديرية بتغيير خط إنتاج الأجر الزجاجي وخط مشروع (H28) وتجهيتها لإنتاج مادة سيليكات الصودا المطلوبة بكثرة.

- مشروع الزجاج الحراري: نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % مع وجود التجهيزات والآلات بالمصنع، لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

3.1.I. المرحلة الثالثة بعد سنة 1997

دخلت المؤسسة (الشركة) التي أصبحت تعرف باسم (AFRICAVER) المؤسسة الإفريقية للزجاج، وهي المرحلة الثالثة للتحويل في إطار سياسة إعادة الهيكلة للقطاع الصناعي وتصبح شركة قائمة بحد ذاتها.

2.I. التعريف بالمؤسسة الإفريقية للزجاج

تقع المؤسسة الإفريقية للزجاج في شمال مدينة جيجل تبعد عنها بمسافة 17 كلم عن مطار عباس فرحات وغربها عن دائرة الطاهير بمسافة 2، 5 كلم و6 كلم عن ميناء "جن جن" ومحطة SNTF، كما تقدر مساحة المؤسسة بـ 17 هكتار، كما بلغت اليد العاملة بها عام 1995 إلى 600 عامل لتتقلص عام 2000 إلى 420 عامل.

العمل بها متواصل 24 ساعة دون انقطاع ويكون بواسطة ثلاث مجموعات كل مجموعة تعمل

8 ساعات أما المواد التي تدخل في صناعة الزجاج فهي:

- الرمل من محجرة العوانة ؛

- الدولو ميت من عين مليلة ؛

- السلفات والجبس ؛

- 20 % من بقايا الزجاج ؛

- الكالكر من الخروب ؛

- كربونات الصوديوم مستوردة ؛

- الفحم من عنابة.

I.3. أهمية وأهداف المؤسسة الإفريقية للزجاج - جيجل -

I.3.1 : أهمية المؤسسة الإفريقية للزجاج -جيجل -

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات الصناعية الكهرومنزلية وتبرز أهمية المؤسسة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة في: - تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعة، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي. - لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

- تشكيلة منتجات المؤسسة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية المؤسسة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، شركات التنظيف (هنكل).

I.3.2 : أهداف المؤسسة الإفريقية للزجاج

تهدف المؤسسة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية... إلخ؛
- مواكبة التطور التكنولوجي؛
- العمل على تصدير المنتجات وادخالها في السوق الدولية؛
- تحسين رأس مال الشركة؛
- خلق التوازن بين المصاريف والإيرادات؛
- تحسين المنتج وتطويره؛
- توسيع الاستثمارات وتجديدها إن أمكن؛
- المحافظة على مناصب الشغل.

4.I. دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفريقية للزجاج

تضم المؤسسة خمس مديريات رئيسية هي:

4.I.1. : المديرية العامة وتتمثل في:

• **المدير العام:** وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكّلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً وتتجلى مهامه في:

- إجراء الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب؛
- تمثيل المؤسسة في المحافل والمناسبات الدولية؛
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
- تطبيق إستراتيجية المؤسسة وسياستها.
- **السكرتارية:** وهي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف؛
 - تحرير المراسلات؛
 - استقبال وتحويل المكالمات الخاصة بالمدير العام؛
 - استقبال البريد الخاص بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة.
- **مساعد المدير المكلف بالبيئة والأمن والجودة:** تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو مسئول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية يتولى مهام منها:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة؛
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- **محقق داخلي:** هو المسئول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار.
- **نائب المدير العام:** هو المسئول عن تسيير المؤسسة بالتنسيق مع المدير العام.
- **المكلف بالمنازعات:** هو المسئول عن تسيير ملفات المنازعات.
- **مسئول التجارة:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق.

• **مسئول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق والمنافسة والأسعار، كما يحضر التظاهرات التجارية من أجل التعريف بمنتجات المؤسسة وكسب زبائن جدد.

I.4.2: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة.

- **القسم الأول:** يقوم بشراء المواد وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

- **القسم الثاني:** ينقسم إلى فرعين يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير المخزونات.

I.4.3: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛

- الإشراف على عمليات المحاسبة واعداد التقارير الشهرية وتحليلها؛

- توفير اللوازم المالية والإدارية.

I.4.4. : مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص؛

- وحدة الزجاج الأمني: يتشكل من فرعين هما فرع الزجاج المورق وفرع الزجاج المنقوع؛

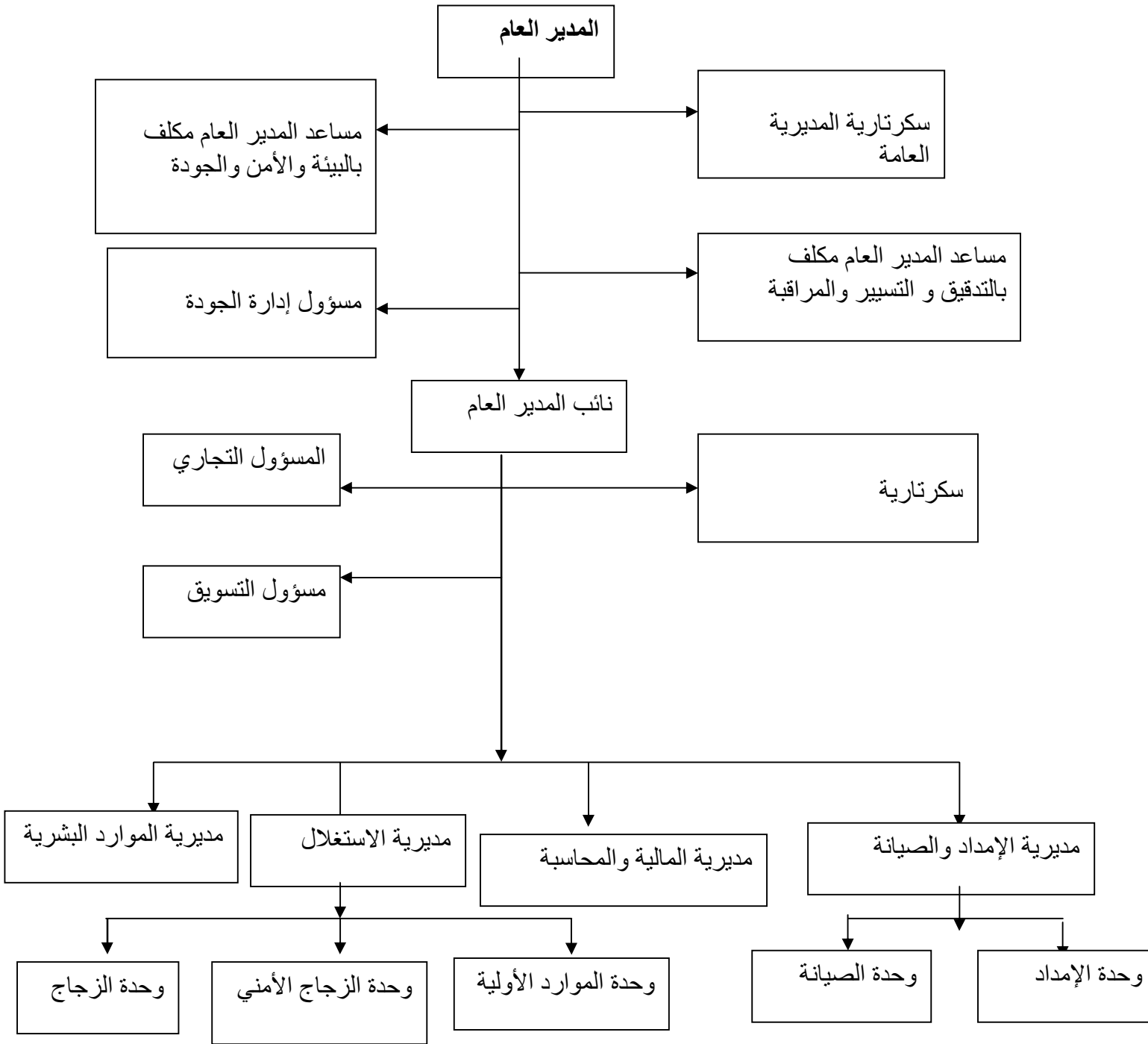
- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا الباقي التي تدخل في صناعة الزجاج.

I.4.5: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة المؤسسة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين والأجر.

- متابعة وتسيير كل ما له صلة بالموارد البشري والمهني للمؤسسة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفق الاتفاقية الداخلية والتشريعات المعمول بها.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفريقية للزجاج



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة.

- إن المديرية العامة تمثل قمة التنظيم أو هرم السلطة بالشركة، أما مديرية الإمداد والصيانة فوظيفتها هي تزويد المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار الصناعية والتدخل لإصلاح الأعطاب المختلفة، بينما مديرية المالية والمحاسبة تقوم بمتابعة نشاط المحاسبة، للميزانية العامة وأيضا مراقبة التسير، ومديرية الاستغلال تقوم بإنتاج مختلف وحدات الزجاج، وأخيرا مديرية الموارد البشرية تتضمن عدة نشاطات ومهام تحقق أهداف مختلفة منها اجتماعية، تنظيمية، وطبقية وإنسانية.

II. منهجية الدراسة الميدانية

وبغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناه عند الشروع في هذه الدراسة، حيث قمنا فيما يلي بتحديد عينة الدراسة، أداة الدراسة، ووضع نموذج يبين لنا متغيرات الدراسة.

1III. تحديد عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع.¹

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة الإفريقية للزجاج حول أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، وعند اختيارنا عينة الدراسة فقد أخذنا بعين الاعتبار رأي المتخصصون في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة 13,38% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية، وعليه فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

ولهذا فقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في المؤسسة الإفريقية للزجاج من أجل التشخيص الفعلي لواقع ممارسات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على عملية التعلم التنظيمي، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 299 عامل، ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المؤسسة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة بصفة عشوائية تمثل 16,72% من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 50 استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 80% من الاستمارات الموزعة، وهو ما يعبر عن نسبة 13,38% من المجتمع الكلي.

¹: عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006، ص 17.

II. 2. أداة الدراسة الميدانية

بناء على ما سبق فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك لكونه يعتبر وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها.

وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها كانت غير مدعومة.¹

II. 1.2. بناء أداة الدراسة

ومن أجل إعداد الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، ويضم هذا الاستبيان ما يلي:

1- الصفحة التعريفية

وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأننة الباحثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

2- القسم الخاص بالبيانات الشخصية

وتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للموظفين الإداريين لعينة الدراسة والتي تضم الجنس، السن، التحصيل العلمي ومدى الخدمة.

3- القسم الخاص بعبارات عمليات إدارة المعرفة

تضمن هذا القسم العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والبالغ عددها 27 عبارة، من 1 إلى 5 عبارات لعملية تشخيص المعرفة، ومن 6 إلى 9 لعملية اكتساب المعرفة، ومن 10 إلى 14 لعملية توليد المعرفة، ومن 15 إلى 18 لعملية تخزين المعرفة، في حين من 19 إلى 23 خصصت لعملية توزيع المعرفة، ومن 24 إلى 27 خصصت لعملية تطبيق المعرفة.

¹: عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 67.

4- القسم الخاص بعبارات التعلم التنظيمي

والذي يضم العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، إذ تم تخصيص 9 عبارة لهذا المتغير، حيث أن هذه العبارات من 28 إلى 36 خاصة بالتعلم التنظيمي. وتم استخدام مقياس Likert الخماسي والذي يتراوح بين غير موافق تماما وموافق تماما، والذي كانت أوزانه كما يلي:

الجدول رقم (02): درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرت

لإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخراج المدى وطول الفئة وفق الطريقة التالية:

5-المدى: وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس. يحسب كما يلي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

6-طول الفئة: وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد درجات المقياس.

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0,8$$

0,8 يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس، ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+)

لتحديد الحد الأعلى لأول فئة وتحدد الحدود العليا لباقي الفئات بنفس الطريقة، وتكون الفئات كالتالي:

- فئة أبدا: تتراوح درجاتها بين 1 و1,80 (غير موافق تماما) وتدل على مستوى منخفض جدا من الموافقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

- فئة نادرا: تتراوح درجاتها بين 1,81 و2,60 (غير موافق) وتدل على مستوى منخفض من الموافقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

- فئة أحيانا: تتراوح درجاتها بين 2,61 و3,40 (غير محدد) وتدل على مستوى متوسط من الموافقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

- فئة غالبا: تتراوح درجاتها بين 3,41 و4,20 (موافق) وتدل على مستوى مرتفع من الموافقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

- فئة دائما: تتراوح درجاتها بين 4,21 و 5 (موافق تماما) وتدل على مستوى مرتفع جدا من الموافقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

ولتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب، ونتيجة الصعوبة التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **التكرارات:** هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول، وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على الاستمارة.

- **النسب المئوية:** وذلك بهدف معرفة نسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحسب هذه النسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

- **الانحراف المعياري:** يُعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميةً لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا. والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلّص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية وذلك بتربيع الانحرافات، ويُحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - X)(xi - X)}{N}}$$

- **الوسط الحسابي:** وهو القيمة التي تقع في منتصف البيانات حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعدهن وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni .xi}{N}$$

حيث أن:

ni: الأوزان.

Xi: التكرار.

N: عدد أفراد العينة.

¹: محمد عبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117.

معامل الارتباط بيرسون r:

هو مؤشر إحصائي استخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين، أي إمكانية قياسها كمياً،¹ أي يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أستخدم في هذه الدراسة من أجل اختبار صحة الفرضيات ولمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

Cov(x, y): التباين المشترك للمتغير المستقل والتابع للدراسة.

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث أن:

K: هو عدد الأسئلة.

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات الأسئلة.

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

¹: حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص164.

II. 1.2. صدق وثبات أداة الدراسة

وفيما يلي سيتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستمارة.

1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات أو إجراءات القياس حول العنصر المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض سمحت لقياسه بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

وبغرض التحقق من صدق الاستبيان الأولي المعد لهذه الدراسة ارتأينا إجراءه لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وهل هذه العبارات كافية لتغطية كل محور من المحاور التي تنتمي لها متغيرات الدراسة، وطلبنا منهم كذلك إجراء حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات في حالة ما إذا كانت لا تفي بالغرض. إن الملحق رقم (01) يمثل الاستبيان الأولي المعد من قبلنا بصفة مبدئية قبل إجراء التحكيم الظاهري له.

وقد تم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون الآتية أسماؤهم:

الجدول رقم (03): الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستمارة

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	نجيمي عيسي	أستاذ مساعد "أ"
02	منير لواج	أستاذ مساعد "أ"
03	محمد صالح	أستاذ مساعد "أ"

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفي الأخير توصلنا إلى تصميم الاستبيان النهائي تأسيسا على الملاحظات والانتقادات التي قدمها الأساتذة السابق ذكرهم، والملحق رقم (02) يوضح الاستبيان النهائي لهذه الدراسة بعد إجراءه لاختبار التحكيم الظاهري.

1- ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة التي تم استخدامها في جمع البيانات بالاعتماد على معامل ارتباط ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ثبات للجزء الأول والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة، كما تم حساب معامل ثبات الدراسة ككل.

يوضح الجدول الموالي معاملات ثبات الدراسة التي تحصلنا عليها بالاعتماد على نتائج SPSS

كالآتي:

الجدول رقم (04): معامل ثبات أداة الدراسة

معامل ثبات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
معامل ثبات الدراسة ككل	0,850

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن معامل ثبات الدراسة ككل قد بلغ 0,850 وهو معامل ثبات مرتفع يبين درجة مصداقية الدراسة مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا هذه الأداة.

II. 3. النموذج الافتراضي للدراسة

لقد ارتأينا اختيار أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة وتحديد مدى تطبيقها في المؤسسة الإفريقية للزجاج كمتغيرات مستقلة، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة لهذه المتغيرات في الدراسة والتي لها علاقة وطيدة بالتعلم التنظيمي، وقد تضمنت هذه الدراسة متغيرين هما:

1- المتغير المستقل

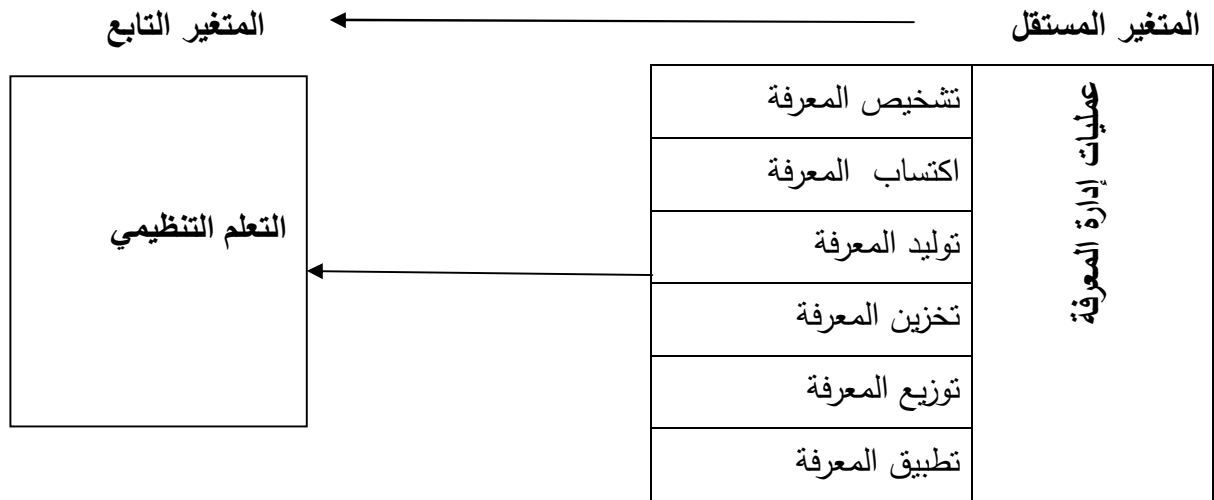
التمثل في إدارة المعرفة واقتصر هذا المتغير على عمليات إدارة المعرفة المذكورة سابقا المتمثلة في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وأخيرا تطبيق المعرفة، حيث تم استخدام تلك المتغيرات كمؤشرات تساعد لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة الإفريقية للزجاج لعمليات إدارة المعرفة.

2- المتغير التابع

والمتمثل في التعلم التنظيمي والذي بدوره يتعلق بالمنظمة المتعلمة، بحيث تم استخدام التعلم التنظيمي كمؤشر لقياسه في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

وبغرض تبسيط هذه الدراسة فقد رأينا أنه من الأفضل وضع نموذج افتراضي مبسط يمكن أن يوضح لنا جميع متغيرات الدراسة، وسنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير التعلم التنظيمي على إدارة المعرفة وطبيعة العلاقة الموجودة ما بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة. والشكل الموالي يوضح لنا النموذج الافتراضي للدراسة الذي قمنا بصياغته والذي ساهم بشكل كبير في تحديد نتائج الدراسة التي أجريناها.

الشكل رقم (7): النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

III. عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

ولمعرفة العلاقة التي تربط ما بين متغيرات الدراسة فإننا سوف نقوم في هذا الجزء منها بعرض النتائج التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل.

1.III. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة

يساهم الجزء المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة في معرفة البيانات الشخصية المتعلقة بالموظفين الذين تم استجوابهم من قبلنا.

1.1.III. عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية

يبين الجدول رقم (05) النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية عينة الدراسة التي تضم كل من: الجنس، السن، التحصيل العلمي، ومدة الخدمة في المؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل، فالجدول يبين لنا التكرار والنسب المئوية لجميع الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة.

الجدول رقم (05): الخصائص الشخصية للموارد البشرية عينة الدراسة

الجنس	ذكر		أنثى			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
	24	60%	16	40%		
السن	من 18 إلى 30 سنة		ما بين 41 و50 سنة		51 فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	14	35%	16	40%	10	
	0	0%	0	0%	0	
التحصيل العلمي	التعليم المتوسط		التعليم الثانوي		التعليم الجامعي	دراسات عليا
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	16	40%	12	30%	17	42,5%
	7	17,5%	5	12,5%	0	0%
مدة العمل في المنظمة	أقل من 10 سنوات		ما بين 10 - 20 سنة		ما بين 21-32 سنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	16	40%	12	30%	12	30%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد ومخرجات SPSS.

III.2.1. تحليل الخصائص الشخصية

إن البيانات الشخصية في هذه الدراسة تشكل منطلقا في فهم وتفسير المتغيرات الأخرى المتمثلة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، كما تمكن الخصائص الشخصية للوقوف على خصائص العينة من حيث التركيب ومستوى الاستيعاب لدى أفراد مجتمع البحث.

ويبين الجدول رقم (05) نتائج التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لأفراد العينة حيث أن هذه الشواهد الكمية تتعلق بالمتغيرات التالية:

1-الجنس

يظهر من خلال معطيات الجدول رقم (05) أن غالبية الموظفين في المؤسسة الإفريقية للزجاج هم ذكور بنسبة 60% إذ يمثلون أعلى نسبة من جنس النساء، وهذه القيمة يمكن تفسيرها بطبيعة العمل في المؤسسة الإفريقية للزجاج الذي يتلاءم مع العنصر الرجالي أكثر من النسوي خاصة في مصالح الإنتاج ومصلحة الصيانة، وذلك لأن العمل يتطلب جهدا كبيرا وشجاعة وجرأة

2- السن

وفيما يتعلق بالسن فإن الفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة تمثل أعلى نسبة حيث بلغت 40% تليها الفئة العمرية ما بين 18-30 سنة بنسبة 35%.

وتأسيسا على ذلك فإن فئة الكهول تمثل الفئة العمرية الأكبر التي يتشكل منها مجتمع الدراسة، وهذا ليس أمرا سلبيا، فمن جهة السن المتقدم للعامل يعكس سنوات الخبرة التي يمتلكها في مجال عمله، لأن الفرد مع زيادة العمر يشكل خلفيات معرفية وتتراكم لديه مهارات وخبرات نتيجة لمرور الزمن، لكن من جهة أخرى ستواجه المؤسسة في السنوات المقبلة خطر استقبال عمال جدد محل العمال المتقاعدين، ويجب عليها القيام بعملية التنبؤ الجيد بالعمالة المناسبة للسنوات المقبلة.

3- التحصيل العلمي

إن النتائج المتحصل عليها في ما يخص التحصيل العلمي لعينة الدراسة تشير إلى أن ما نسبته 42,5% تمثل العمال الذين لهم مستوى جامعي، أما ما نسبته 17,5% فتمثل الذين لهم دراسات عليا، وهذا يعني أن ما نسبته 60% لهم مستوى علمي مناسب للإجابة على أسئلة الدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن النسب المتحصل عليها فيما يتعلق بالتحصيل العلمي تعتبر كمؤشرات إيجابية المؤسسة الإفريقية للزجاج، وذلك لأنه يمكن اعتبار هذه الفئات من بين الموارد البشرية التي تشكل رأس مال معرفي للمنظمة يساهم في تحويل معارفه الضمنية إلى معارف صريحة، كما تساهم هذه الفئات في تسهيل عمليات الاتصال وتكون لهم مقدرة على التعامل مع الآلات واكتساب المهارات والرغبة في تطوير قدراتهم الذاتية، بمعنى سهولة التعامل مع المستجدات.

4- مدة العمل

يمكن أن تعكس مدة العمل في المؤسسة الإفريقية للزجاج كل من سنوات الخبرة لأفراد العينة وكذلك تعكس جانب آخر معنوي وهو أن طول فترة بقاء العامل في المنظمة لسنوات يعني أن العامل يكن لمنظمتها بعضا من الولاء.

وعن مدة عمل أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الإفريقية للزجاج فقد كانت أكبر نسبة للفئة الصغرى أي للفئة الأقل من 10 سنوات بنسبة 40% وتليها الفئة ما بين 10 و 20 سنة بنسبة 30% والفئة ما بين 20 و 32 سنة بنسبة 30% وهي نسبتان معتبرتان توضحان سنوات الخبرة للأفراد عينة الدراسة في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

إن النتائج المتحصل عليها المتعلقة حول مدة العمل تعتبر كمؤشرات إيجابية المؤسسة الإفريقية للزجاج بحيث تعكس أن غالبية الأفراد داخل المنظمة لهم دراية ومعرفة كبيرة بخبايا وأسرار المنظمة نظرا لفترة تواجدهم المعتبرة داخل هذه المنظمة، وهذا ما يسهل على المنظمة عملية التنبؤ بالعمالة المطلوبة للوظائف الشاغرة التي تكون في حالة الترقية أو التوظيف الداخلي.

III.2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

سيتم فيما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة بجميع محاورها المتمثلة في كل من عملية تشخيص المعرفة، وعملية اكتساب المعرفة، وعملية توليد المعرفة، وعملية تخزين المعرفة، وعملية توزيع المعرفة وأخيرا عملية تطبيق المعرفة.

III.2.1. عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

يبين الجدول رقم (06) كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات والمحاور المرتبطة بمؤشرات عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم (6): النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

المحور	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق تماما		الانحراف المعياري الكلي	الوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	
		ن	م	ت	ن	م	ت	ن	م	ت	ن				م
		ن	م	ت	ن	م	ت	ن	م	ت	ن				م
0.32	تشخيص المعرفة	تقوم المؤسسة بتقييم جدارة المعارف المتوفرة لديها بشكل منتظم ومستمر.	2	5%	16	40%	5	12.5%	17	42.5%	0	0	1.023	2.93	
		تقوم المؤسسة بتحديد المعارف الإضافية المطلوبة والتي يحتاجها بشكل منتظم.	0	0%	16	40%	5	12.5%	19	47.5%	0	0	0.944	3.08	
		لدى المؤسسة برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين.	0	0%	5	12.5%	17	42.5%	1	2.5%	17	47.5%	0.736	3.35	
		تشخيص المعرفة عادة ما يرتبط بوجود مبادرة أو مشروع لإدارة المعرفة وآلياتها.	0	0%	24	60%	14	35%	2	5%	2	5%	0.597	2.45	
		يتم تحديد المعارف اللازمة حول الممارسات الجديدة في العمل.	0	0%	17	42.5%	8	20%	13	32.5%	2	5%	0.987	3.00	
0.75	اكتساب المعرفة	يقوم العاملون باكتساب المعارف التي يحتاجونها أداء عملهم بصفة شخصية.	0	0%	3	7.5%	5	12.5%	15	37.5%	17	42.5%	0.921	4.15	
		تسعى المؤسسة ويكل طاقتها للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضها في حال فقدانهم.	0	0%	18	45%	0	0%	3	7.5%	19	47.5%	1.466	3.58	
		تقوم المؤسسة باستخدام برامج التدريب لاكتساب المعرفة.	0	0%	1	2.5%	4	10%	31	77.5%	4	10%	0.552	3.95	
		تقوم المؤسسة بالاستفادة من مقترحات الزبائن في اكتساب معارف مطلوبة لحل المشاكل المطروحة منهم.	0	0%	3	7.5%	16	40%	6	15%	15	37.5%	1.035	3.83	
0.48	توليد المعرفة	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد	0	0%	15	37.5%	5	12.5%	17	42.5%	3	7.5%	1.043	3.20	
		تستخدم المؤسسة فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة.	0	0%	2	5%	2	5%	36	90%	0	0%	0.483	3.85	
		تقوم المؤسسة بتسمية المعارف الموجودة لدى الأفراد والمحافظة عليها.	0	0%	5	12.5%	12	30%	23	57.5%	0	0%	0.714	3.45	
		تسعى المؤسسة لزيادة المعارف والخبرات التي تتوفر لدى خبراءها وتحويلها إلى معارف جديدة متاحة للجميع	1	2.5%	3	7.5%	2	5%	34	85%	0	0%	0.16	3.73	
		تتوفر لدى المؤسسة أقسام متخصصة تعني في المعارف الجديدة وعملية توليدها.	0	0%	0	0%	18	45%	22	55%	0	0%	0.504	3.55	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (7): النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

المحور	العبارات	غير موافق تماما		غير موافق		غير محدد		غير موافق		غير موافق تماما			
		ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت	ن م	ت		
0.54	3.45	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	0	0	50%	20	50%	20	0	0	0	0	
		توفر المؤسسة للعاملين وسائل الاتصال الحديثة تساعدهم على الوصول إلى المعارف المخزنة لديها	0	0	87,5%	35	12,5%	5	0	0	0	0	
		تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في أذهان الأفراد لديها	2,5%	1	52,5%	21	30%	12	15%	6	0	0	
		تستخدم المؤسسة برمجيات وقواعد ومستودعات المعرفة من أجل تخزينها وتوثيقها	0	0	47,5%	19	5%	2	47,5%	19	0	0	
0.36	3.3731	3,26	تشجع المؤسسة على زيادة قدرات ومهارات العاملين في توزيع المعرفة فيما بينهم	0	0	42,5%	17	12,5%	5	40%	16	5%	2
			تستخدم المؤسسة مجموعات الحوار وسرد القصص في توزيع المعارف الصريحة	2,5%	1	50%	20	30%	12	12,5%	5	5%	2
			تقوم المؤسسة بتوفير شبكات الاتصال كالإنترنت والانترنت لتبادل المعارف الضمنية المتوفرة في عقول العاملين	2,5%	1	60%	24	0	0	5%	2	32,5%	13
			لدى العاملين الرغبة في اكتناز المعارف وعدم تبادلها بينهم	0	0	87,5%	35	5%	2	7,5%	3	0	0
			تقوم المؤسسة بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف وبشكل منظم.	2,5%	1	60%	24	2,5%	1	35%	14	0	0
0.59	3,225	يتم استخدام المعارف الجديدة لتعديل التعليمات والإجراءات حال الحصول عليها وتوجيه العاملين للاستفادة منها.	5%	2	72,5%	29	7,5%	3	15%	6	0	0	
		تتوفر لدى المؤسسة الوسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة.	5%	2	45%	18	12,5%	5	37,5%	15	0	0	
		تجري بعض التعديلات على الروتينيات التنظيمية بعد استخدام المعارف الجديدة	0	0	42,5%	17	27,5%	11	27,5%	11	2,5%	1	
		يتم إدخال خدمات وبرامج جديدة عند استخدام المعرفة.	2,5%	1	35%	14	17,5%	7	45%	18	0	0	

III.2.2. تحليل نتائج الجزء الخاص بعمليات إدارة المعرفة

يبين الجدول رقم (06) النتائج المتحصل عليها المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الإفريقية للزجاج، وبغرض تحليل متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) في الدراسة وبيان مدى تطبيق عملياتها: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة فقد استخدمنا الوسط الحسابي كمؤشر لمدى تطبيق جميع العمليات المذكورة سابقاً، إذ كانت إجابات مفردات العينة عند وسط حسابي (3,37) حول تطبيق جميع عمليات إدارة المعرفة وهذا يعني أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تحاول تبني تطبيق عمليات إدارة المعرفة لكن بدرجة متوسطة. بينما كانت النتائج بالنسبة لكل محور من المحاور التي تتعلق بعمليات إدارة المعرفة كالآتي:

1- عملية تشخيص المعرفة

من خلال هذا التحليل سيتم التعرف على الفجوة المعرفية بالمؤسسة وبيان ما هو متوفر للمعرفة مقابل ما يجب على المؤسسة توفيره.

ومن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية تشخيص المعرفة والتي تم قياسها بخمسة عبارات قد بلغ (2,96) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,96 و 3,40) التي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,32)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتبني عملية تشخيص المعرفة لكن بدرجة متوسطة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (3) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,35) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة من (2,91 و 3,40) وهي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,73)، أي المؤسسة تملك برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين وذلك بدرجة متوسطة، أما أدنى نتيجة فحصلت عليها العبارة رقم (4) بوسط حسابي (2,45) والتي تقع ضمن الفئة الثانية أي من (1,81 و 2,60) والتي تعبر على درجة منخفضة من الموافقة وبانحراف معياري (0,59)، وهذا يعني أن عملية تشخيص المعرفة في المؤسسة ترتبط بوجود مبادرة أو مشروع لإدارة المعرفة وآلياتها.

ويمكن القول أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تطبق عملية تشخيص المعرفة بدرجة متوسطة وذلك على الرغم من وجود فجوة معرفية، وهذا يتطلب الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار والإبداعات الفردية.

2- عملية اكتساب المعرفة

من خلال التحليل سيتم التعرف على عملية تحويل المعارف والمهارات الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، واكتسابها باعتماد العاملين على أنفسهم، واستخدام أسلوب الحوار وجلسات العصف الذهني لتطوير المعارف، كذلك استخدام برامج التدريب.

ومن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية اكتساب المعرفة والتي تم قياسها بأربع عبارات قد بلغ (3,87) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة أي من (3,41 و 4,20) التي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري (0,75)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتبني عملية اكتساب المعرفة بدرجة مرتفعة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (6) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (4,15) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 و 4,20) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري (0,92)، أي العاملون يقومون باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بصفة شخصية وذلك بدرجة مرتفعة، أما أدنى نتيجة فحصلت عليها العبارة رقم (7) بوسط حسابي (3,58) والتي تقع ضمن الفئة الرابعة أي من (3,41 و 4,20) والتي تعبر على درجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري (0,48)، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى وبكل طاقاتها للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضها في حال فقدانهم.

وبذلك يمكن القول أن المؤسسة الإفريقية للزجاج يقوم بتنفيذ عملية اكتساب المعرفة بدرجة مرتفعة.

3- عملية توليد المعرفة

من خلال التحليل سيتم التعرف على عملية توليد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة من خلال توظيف موظفين جدد، واستخدام فرق العمل واستخدام وسائل لخلق الأفكار من أجل تحويلها إلى معارف جديدة.

ومن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية توليد المعرفة والتي تم قياسها بخمسة عبارات قد بلغ (3,55) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة أي من (3,41 و 4,20) التي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري (0,48)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتبني عملية توليد المعرفة بدرجة مرتفعة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (11) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,85) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 و 4,20) وتدل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,48)، أي أن المؤسسة تقوم باستخدام فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة وذلك بدرجة مرتفعة، أما أدنى نتيجة فحصلت عليها العبارة رقم (10) بوسط حسابي (3,20) والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,61 و 3,40) والتي تُعبر على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (1,04)، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالمؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.

وبذلك يمكن القول أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تقوم بتنفيذ عملية توليد المعرفة بدرجة مرتفعة.

4- عملية تخزين المعرفة

من خلال هذا التحليل سيتم التعرف على كيفية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتوثيقها بصورة مستمرة في قواعد البيانات ومستودعات المعرفة أو ضمن التقارير، النشرات، الكتب. ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية تخزين المعرفة والتي تم قياسها بأربعة عبارات قد بلغ (3,45) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة أي من (3,41 و 4,20) التي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,54)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتبني عملية تخزين المعرفة بدرجة مرتفعة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (16) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,88) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 و 4,20) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,33)، وهذا يدل أن المؤسسة توفر للعاملين وسائل اتصال الحديثة تساعدهم للوصول إلى المعارف المخزنة لديها وذلك بدرجة مرتفعة، أما أدنى نتيجة تحصلت عليها العبارة رقم (18) بوسط حسابي (3,00) والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,61 و 3,40) والتي تعبر على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,98)، وهذا يعني أن المؤسسة تستخدم برمجيات وقواعد ومستودعات المعرفة من أجل تخزينها وتوثيقها.

5- عملية توزيع المعرفة

وهي عملية نقل المعرفة المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية، وهذا يتطلب وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة وتتم كذلك من خلال تبادل الخبراء والمختصين بين الوحدات والأقسام وتوزيع المعرفة بالتقارير والنشرات، وكذلك استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوفرة لدى المؤسسة.

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية توزيع المعرفة والتي تم قياسها خمسة عبارات قد بلغ (3,26) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة أي من (3,41 و 4,20) التي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,36)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتبني وتنفيذ عملية توزيع المعرفة بدرجة متوسطة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (22) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,80) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 و 4,20) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,56)، وهذا يدل أن لدى العاملين الرغبة في اكتتاز المعارف وعدم تبادلها بينهم، أما أدنى نتيجة تحصلت عليها العبارة رقم (21) بوسط حسابي (2,95) والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,61 و 3,40) والتي تعبر على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (1,44)، هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير شبكات الاتصال كالانترنت والانترنت لتبادل المعارف الضمنية المتوفرة في عقول العاملين.

6- عملية تطبيق المعرفة

وتمثل الاستفادة والاستغلال للمعارف الجديدة ليس فقط تخزينها، بل استخدامها في تطوير الأداء، وتعديل التعليمات والإجراءات، والأنظمة للأفضل، وتقديم خدمات جديدة وهذا يتطلب الوسائل المناسبة لذلك، والاستعانة والمختصين في حال استخدام معارف جديدة.

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية تطبيق المعرفة والتي تم قياسها أربعة عبارات قد بلغ (3,22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة أي من (3,41 و 4,20) التي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,59)، وهذا معناه أن المؤسسة تقوم بتنفيذ وبتبني عملية توزيع المعرفة بدرجة متوسطة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (27) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,95) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 و 4,20) وهي تدل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,56)، وهذا يدل على أن المؤسسة تتم إدخال خدمات وبرامج جديدة عند استخدام المعرفة، أما أدنى نتيجة تحصلت عليها العبارة رقم (26) بوسط حسابي (3,10) والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,61 و 3,40) والتي تعبر على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,90)، هذا يعني أن المؤسسة تُجري بعض التعديلات على الروتينيات التنظيمية بعد استخدام المعارف الجديدة.

3.III. عرض النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي

يبين الجدول رقم (08) كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لكل العبارات المرتبطة بالتعلم التنظيمي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (8): النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

المحور	العبارة	غير موافق		غير موافق		غير محدد		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري للعبارة	الوسط الحسابي للمحور	الوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي
		ن م	التكرار	ن م	التكرار	ن م	التكرار	ن م	التكرار						
التعلم التنظيمي	العامل في المؤسسة يمتلك إمكانية الوصول إلى المعلومات باستخدام الشبكة المحلية والإنترنت.	0	0	19	47,5%	6	15%	15	37,5%	0	0	0,928	2,9	0.42	3,2083
	تمارس المؤسسة نشاطات محددة تعتبرها حدثا اجتماعيا خاصا بها.	0	0	4	10%	13	32,5%	23	57,5%	0	0	0,679	3,48		
	التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة كافية لتسهيل انتقال والمعارف بين العاملين.	0	0	9	22,5%	11	27,5%	20	50%	0	0	0,816	3,28		
	توجد علاقات اجتماعية بين العمال في المنظمة.	0	0	6	15%	14	35%	19	47,5%	1	2,5%	0,774	3,38		
	يسمح لك بارتكاب الخطأ شرط أن تتعلم منه مادام لا يشكل خطر على المؤسسة	1	2,5%	4	10%	11	27,5%	22	55%	2	5%	0,847	3,50		
	أصبح الاهتمام بالتعلم لا يقل أهمية عن الاهتمام بتحسين الأداء في المؤسسة	1	2,5%	2	5%	12	30%	23	57,5%	2	5%	0,781	3,58		
	تقوم المؤسسة بتوعية أفرادها بأهمية اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة.	7	17,5%	4	10%	9	22,5%	18	45%	2	5%	1,215	3,10		
	هناك تغيير جذري إيجابي في نظرة العاملين نحو تطوير أنفسهم	6	15%	14	35%	4	10%	9	22,5%	7	17,5%	1,385	2,93		
	تتوسع دائرة الاهتمام بالتعلم المعرفي من قبل العاملين بصفة عامة.	6	15%	9	22,5%	16	40%	7	17,5%	2	5%	1,080	2,75		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

III.1.3. تحليل النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الوسط الحسابي لجميع عبارات عملية التعلم التنظيمي والذي تم قياسه بتسعة عبارات قد بلغ (3,20) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,62 و 3,40) التي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (0,42)، وهذا معناه أن المؤسسة تتبنى عملية التعلم التنظيمي وبدرجة متوسطة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (33) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,58) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من (3,41 إلى 4,20) وتدلل على درجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري (0,78)، أي أن المؤسسة أصبحت تهتم بالتعلم أكثر من الأداء، أما أدنى نتيجة فقد تحصلت عليه العبارة رقم (36) بوسط حسابي (2,75) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة أي من (2,61 و 3,40) وهي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وبانحراف معياري (1,08)، وهذا يعني أن دائرة الاهتمام بالتعلم المعرفي من قبل العاملين تتوسع بدرجة متوسطة.

وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة الإفريقية للزجاج بعملية التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة كما تؤكد على أهمية الإدارة للمعارف المتوفرة لدى المؤسسة في زيادة وتحسين حالة التعلم التنظيمي.

III.4. اختبار الفرضيات

وفي ما يلي سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هنالك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

III.1.4. اختبار الفرضية الرئيسية

ويبين الجدول رقم (09) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي	عمليات إدارة المعرفة	المتغيرات	معامل الارتباط
** 1.000	1	عمليات إدارة المعرفة	
1	** 1.000	التعلم التنظيمي	
		0,01	مستوى الدلالة عند الدرجة 2
		0.126	R ²

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد ومخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلّم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج

يتضح من خلال الجدول رقم (09) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وموجبة وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط قوي حسب كوهن¹ ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (0,01). وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة وذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (0,01) وبمعامل ارتباط (1.000^{**}) بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير قوي لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

كما نلاحظ أيضاً أن معامل التحديد قد بلغ 0,126 وهذا معناه أن التغيير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 12,6 % سببه التغيير في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الرئيسية القائلة « لا يوجد تأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

III.2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

ويبين الجدول رقم (10) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية تشخيص المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (10): مصفوفة الارتباط بين عملية تشخيص المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية تشخيص المعرفة	التعلم التنظيمي	معامل الارتباط
عملية تشخيص المعرفة	1	0.205	
التعلم التنظيمي	0.205	1	
مستوى الدلالة عند الدرجة 2		00.00	
R^2		0.042	

المصدر:: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط ضعيف حسب كوهن².

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة وبمعامل ارتباط (0.205) بين عملية تشخيص المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير ضعيف لعملية تشخيص المعرفة على التعلم التنظيمي.

¹: أنظر الملحق رقم (04).

²: أنظر الملحق رقم (04).

كما نلاحظ أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,042 وهذا معناه أن التغيير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 4,2 % سببه التغيير في ممارسة عملية تشخيص المعرفة بنفس النسبة. وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة « لا يوجد تأثير معنوي عملية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

III.3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ويبين الجدول رقم (11) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (11): مصفوفة الارتباط بين عملية اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية اكتساب المعرفة	التعلم التنظيمي	معامل الارتباط
عملية اكتساب المعرفة	1	0.255	
التعلم التنظيمي	0.255	1	
مستوى الدلالة عند الدرجة 2		00.00	
R^2		0.065	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط ضعيف حسب كوهن¹.

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة وبمعامل ارتباط (0.255) بين عملية اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير ضعيف عملية اكتساب المعرفة على التعلم التنظيمي.

وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,065 وهذا معناه أن التغيير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 6,5 % سببه التغيير في ممارسة عملية اكتساب المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة « لا يوجد تأثير معنوي لعملية اكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

¹: أنظر الملحق رقم (04).

4.4.III. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وبين الجدول رقم (12) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية توليد المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بين عملية توليد المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية توليد المعرفة	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط	1	0.17
عملية توليد المعرفة		
التعلم التنظيمي	0.17	1
مستوى الدلالة عند الدرجة 2	00.00	
R^2	0.029	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد إجابات الأفراد ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط ضعيف حسب كوهن.¹

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة وبمعامل ارتباط (0.17) بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير ضعيف لعملية توليد المعرفة على التعلم التنظيمي.

وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,029 وهذا معناه أن التغير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 2,9 % سببه التغير في ممارسة عملية توليد المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة « لا يوجد تأثير معنوي لعملية توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

¹: أنظر الملحق رقم (04).

III.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ويبين الجدول رقم (13) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية تخزين المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (13): مصفوفة الارتباط بين عملية تخزين المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية تخزين المعرفة	التعلم التنظيمي	
معامل الارتباط	1	0.255	
عملية تخزين المعرفة			
التعلم التنظيمي	0.255	1	
مستوى الدلالة عند الدرجة 2	00.00		
R ²	0.065		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد العينة ومخرجات SPSS..

يتضح من خلال الجدول رقم (13) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط ضعيف حسب كوهن.¹

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة بمعامل ارتباط (0.255) بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير ضعيف لعملية تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي.

وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,065 وهذا معناه أن التغير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 6,5 % سببه التغير في ممارسة عملية تخزين المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة « لا يوجد تأثير معنوي عملية تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

¹ أنظر الملحق رقم (04).

III.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ويبين الجدول رقم (14) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية توزيع المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بين عملية توزيع المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية توزيع المعرفة	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط	عملية توزيع المعرفة	0.194
	التعلم التنظيمي	1
مستوى الدلالة عند الدرجة 2	00.00	
R ²	0.038	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وموجبة وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط ضعيف حسب كوهن.¹

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية وضعيفة وبمعامل ارتباط (0.194) بين عملية توزيع المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير ضعيف لعملية توزيع المعرفة على التعلم التنظيمي.

وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,038 وهذا معناه أن التغيير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 3,8 % سببه التغيير في ممارسة عملية توزيع المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة القائلة « لا يوجد تأثير معنوي لعملية توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

¹ : أنظر الملحق رقم (04)

III.7.4. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

وبين الجدول رقم (15) معامل الارتباط ومعامل التحديد بين عملية تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (15): مصفوفة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي.

المتغيرات	عملية تطبيق المعرفة	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط	عملية تطبيق المعرفة	0.315*
	التعلم التنظيمي	1
مستوى الدلالة عند الدرجة 2	0.05	
R ²	0.099	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات الأفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) بأنه يوجد هناك علاقة طردية وذلك لوجود الإشارة الموجبة، وهناك ارتباط متوسط حسب كوهن¹ ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (0,05).

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أنه هناك علاقة طردية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية (0,05) وبمعامل ارتباط (0.315*) بين عملية تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي، أي أنه هناك تأثير متوسط لعملية تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي.

وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن معامل التحديد المشار إليها قد بلغ 0,099 وهذا معناه أن التغيير الحاصل في التعلم التنظيمي بنسبة 9,9% سببه التغيير في ممارسة عملية تطبيق المعرفة بنفس النسبة.

وبناء على ما سبق سوف يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة القائلة « لا يوجد تأثير معنوي لعملية تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعلم التنظيمي » ويتم قبول الفرضية البديلة.

¹ : أنظر الملحق رقم (04).

خلاصة

لقد قمنا من أجل التحقق واختبار الفرضيات التي وضعناها في هذه الدراسة باختيار الشركة الإفريقية للزجاج، وذلك نظرا للعمليات والممارسات التي تعتمدها المؤسسة فهي تولي اهتماما ظاهرا لممارسات عمليات إدارة المعرفة، لكن بتحليل الواقع تبين لنا أن الشركة الإفريقية للزجاج تتبنى عمليات إدارة المعرفة ولكن بشكل محدود خاصة بالنسبة لعملية تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة، كما أنها لا تتخذ عملية التعلم التنظيمي من أولى اهتماماتها بل تمنحه درجة متوسطة من الاهتمام.

الخاتمة

الخاتمة

إن المنظمات بمختلف أنواعها اليوم تتبنى مبدأ الاهتمام بالمعرفة لأنها أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة فهي تعد الاستغلال الأمثل للمعلومة والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق كما أصبحت مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها لاسيما أصبح التعلم من أهم مميزات التنافسية الداعمة للمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة والذي أدى إلى بروز مفهوم إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي لهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية

وتتمثل فيما يلي:

- 1- إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد إمكانية تسييرها، وإدارتها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة.
- 2- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملاً أمام مختلف المنظمات فهي محطة الأهداف الإستراتيجية من خلال المشاركة الفعالة لجميع فعاليات المنظمة.
- 3- تساهم إدارة المعرفة في مساعدة الأفراد على تحديد دور المعرفة ومضمونها ومتطلبات تطبيقها لإنجاز أعمالهم.
- 4- تتكون إدارة المعرفة من عناصر أساسية تتمثل في الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، والعملية.
- 5- تشكل إدارة المعرفة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات لما لها من أهمية بالغة في رفع من مستوى التعلم في المنظمة.
- 6- من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد وتوفير فرص المشاركة في الحوار والنقاش والبحث.

7- تهتم المنظمة المتعلمة بالتعلم التنظيمي المستمر الذي يهدف إلى خلق المعرفة، والتشارك فيها، وتوزيعها.

8- لا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية لأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي.

9- تتمثل مستويات التعلم التنظيمي في التعلم الفردي، والتعلم الفرقي، والتعلم على مستوى المنظمة؛

النتائج التطبيقية

وتتمثل فيما يلي:

10- تتبنى المؤسسة الإفريقية للزجاج عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.37)؛

11- يتم تطبيق عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة لأن المنظمة تسعى وراء التعلم التنظيمي المستمر إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.20)؛

أما نتائج المحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة فكانت مرتبة من أعلى نتيجة إلى أناها على التوالي:

12- تقوم المؤسسة باكتساب المعارف بصفة شخصية وعن طريق استخدام برامج التدريب وذلك بدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.87)؛

13- تستخدم المؤسسة فرق عمل وذلك لتوليد معارف جديدة وذلك بدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.55)؛

14- توفر المؤسسة للعاملين وسائل الاتصال الحديثة تساعدهم على الوصول إلى المعارف المخزنة لديها وذلك بدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.45)؛

15- تقوم المؤسسة بتطبيق عملية توزيع المعرفة وذلك بدرجة الموافقة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.26)؛

16- تقوم المؤسسة بإدخال خدمات وبرامج جديدة عند تطبيق المعرفة وذلك بدرجة من الموافقة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.22)؛

17- تقوم المؤسسة بتطبيق عملية تشخيص المعرفة بدرجة من الموافقة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (2.96)؛

اقتراحات

إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتي رأينا أن من أهمها:

18- من الأحرى على المؤسسة الإفريقية للزجاج وقصد إدراج إدارة المعرفة في منظومتها الإدارية إيلاء الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة.

19- محاولة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

20- السعي إلى تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة بهدف زيادة المخزون المعرفي لدى الشركة الإفريقية للزجاج.

21- السعي على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين حرية تامة باستخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين بأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء المعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

22- محاولة إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة.

23- السعي على حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الموظفين وجعلها ذات قيمة للمستفيدين وبغير ذلك تفقد المعرفة أهميتها.

آفاق الدراسة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع إدارة المعرفة موضوع متشعب يصعب حصره لذا يبقى باب دراسة الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تعميم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها وإمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة مستقبلاً:

1. أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة.

2. إدارة المعرفة وإدارة الإبداع.

3. إدارة المعرفة والذكاء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2- إبراهيم إسماعيل الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- بول جاميل، إدارة المعلومات - ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة-، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 4- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 5- عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006.
- 6- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2008.
- 7- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 8- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2005.
- 10- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 11- هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 12- حسن العلواني، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 13- حسن عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 14 - حسين أحمد الطراونة، وآخرون، **نظرية المنظمة، الطبعة الأولى**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 15 - حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية، الطبعة الأولى**، إثراء للنشر، عمان، 2008.
- 16 - حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، **أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17 - خيضر مصباح اسماعيل الطيبي، **إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18 - ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة، الطبعة الأولى**، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008.
- 19 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة**، 2005.
- 20 - روية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية**، 2004.
- 21 - زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 22 - عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 23 - عبد الستار علي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24 - عبد اللطيف محمد مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى**، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.
- 25 - عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26 - علاء فرج الطاهر، **إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى**، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر**، 2009.
- 28 - فاير جمعة صالح نجار، **نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان**، 2005.

- 29- محمد عبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 30- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة اليرموك، القاهرة، 2005.

ثانيا: البحوث والدوريات

أ- المذكرات

- 31- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2012، ص39.
- 32- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 33- حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2010.
- 34- زكية بنت ممدوح القاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 35- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد، 2008.
- 36- عذراء بنت شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008.
- 37- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2008.
- 38- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011.
- 39- عائشة شفرور، استثمار رأس مال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

ب- المجالات

- 40- عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 103، الأردن، 2005.
- 41- أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009.
- 42- شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، عمان، 2008.
- 43- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007.
- 44- كامل محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، عمان، جانفي 2010.
- 45- محمد رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، عمان، 2009.
- 46- مؤيد سعيد السلام، عبد الرسول الحياي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 2، عمان، 2007.
- 47- نعيم حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 9، العدد 2، 2004.
- 48- نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 4، غزة، 2013.

ج- الملتقيات

- 49- إنعام حسين زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005.
- 50- بلغوم فريد وين باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.

- 51- وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، كلية علوم التسيير وعلوم اقتصادية، الجزائر، يوم: 13-14 ديسمبر 2011.
- 52- زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال" مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 25 و 26 ديسمبر 2008.
- 53- فيصل بوطيبة وخديجة خالدي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكيف التعلم مع اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005.
- 54 - نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، نوفمبر 2009.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 55- أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، الغري للعلوم الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، تم تصفح الموقع: <http://www.docdest.com>، يوم: 2014/03/25، الساعة: 15:20.

رابعا: المراجع الأجنبية

أولا: البحوث والدوريات

56. Willian Montgomery Snyder. **Organisation learning and performance. Requirements for the degree doctor.** University of Southern California, Faculty of the Graduate school. California, 1996.

ثانيا المواقع الالكترونية

57. Ajay Agarnuval. **Learning organization.** HRFOLKS International. www.hrfolks.com. J:2014 /03/11 h : 14:20

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
19	الترتيب الهرمي للمعرفة	02
38	مجالات إدارة المعرفة	03
45	عمليات إدارة المعرفة	04
68	العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في أنظمة العمل	05
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفريقية للزجاج	06
89	النموذج الافتراضي للدراسة الميدانية	07

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	العناصر التي على أساسها يتحدد الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	01
84	درجة قياس الدراسة حسب سلم ليكرت	02
87	الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستمارة	03
88	معاملات ثبات الدراسة ككل	04
90	الخصائص الشخصية للموظفين عينة الدراسة	05
93	النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة	06
94	النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة	07
99	النسب المئوية والوسط الحسابي لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي	08
100	مصفوفة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي	09
101	مصفوفة الارتباط بين عملية تشخيص المعرفة والتعلم التنظيمي	10
102	مصفوفة الارتباط بين عملية اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي	11
103	مصفوفة الارتباط بين عملية توليد المعرفة والتعلم التنظيمي	12
104	مصفوفة الارتباط بين عملية تخزين المعرفة والتعلم التنظيمي	13
105	مصفوفة الارتباط بين عملية توزيع المعرفة والتعلم التنظيمي	14
106	مصفوفة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي	15

الملخص

المخلص

تحتاج المنظمة المعاصرة أن تهتم بإدارة المعرفة كفعالية ضرورية للبقاء في بيئة العمل المعاصرة، كما تحتاج أن تتأكد من تحقيق التعلم لتصبح منظمة متعلّمة، ولهذا يتطلب أن تهتم بالمواقع المختلفة للمعارف التي تحتاجها، والقيام بالعمليات الرئيسية لإدارة المعرفة. من هذا المنطلق سعت الدراسة إلى اختيار فرضية رئيسية تتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة - والمتمثلة في التشخيص والاكتماب والتوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق - على التعلّم التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج الذي تم اختيار قسم الموارد البشرية المتكون من (299) موظف وعامل أخذت منه عينة عشوائية من هؤلاء لتوزع عليهم (50) استمارة ليتم في نهاية المطاف استرداد (40) استمارة صالحة للتحليل؛ ومن خلال إخضاع هذه الاستبيانات للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بول الفرضيات البديلة والمتمثلة في وجود تأثير معنوي وارتباط متوسط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المنظمة المتعلّمة، التعلّم التنظيمي.

Abstract

Modern organizations need to consider knowledge management as a process for survival in modern business environment. They also need to be sure of achieving learning to become a learning organization; this requires a focus on the various sites of the knowledge needed, and doing the main processes of knowledge management. From this standpoint, the study's main hypothesis relates to the lack of significant effect of knowledge management processes – namely diagnosis, acquisition, generating, storage, distribution, and application – on the organizational learning in the African Glass Company. We have administered 50 questionnaires to a random sample of 299 employees and workers from the human resources department from which only 40 questionnaires were suitable for analysis. By examining these questionnaires and analyzing them statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the main hypothesis as well as the partial hypotheses were rejected in that there was a significant effect and an average correlation between the processes of knowledge management and organizational learning.

Keywords: knowledge management, learning organization, organizational learning.