

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

إدارة المعرفة واثرها على التعلم التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د/ فوزية مقراش

إعداد الطالبة:

سهى قفصي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

إدارة المعرفة واثرها على التعلم التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د/ فوزية مقراش

إعداد الطالبة:

سهى قفصي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذة فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020

العلم إن لم ينفعك لم يضرك

عمر بن الخطاب

الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

قال الله تعالى: (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ)

الحمد لله الذي يسر لي الطريق لإنجاز هذا البحث المتواضع

كل الشكر والعرفان الى

عائلي الصغيرة أبي أمي أخواتي، سندي وقوتي

أستاذتي المشرفة التي لم تكتفي بتأدية دورها على أكمل وجه فقط، بل كانت نعم المشرفة والاستاذة الناصحة،

لقد كانت دوما موجودة للإجابة عن استفساراتي واسئلتني في كل وقت، لم تبخل ولا لحظة لمساعدتي

وتوجيهي نحو الطريق الصحيح منذ البداية

كل الباحثين من قبلي الذين اعتمدت ابحاثهم كمرجع لي أثناء اعدادي لمذكرتي

أصدقائي من جعلوا الدرب يسيرا بتشجيعهم ودعمهم اللانهائي

زملائي من جعلوا من طلب العلم متعة بتبادل العلم والروح الأخوية التي جمعتنا

كل من كان له يد عون من قريب أو بعيد ولو بالابتسامة الطيبة

الاهداء

أهدي عملي هذا الى:

أبي... بطلاي عزتي وعزوتي من حارب الدنيا من أجلي وأعطاني كل شيء بدون مقابل

امي... رفيقتي المقربة قدوتي وحامية حلمي من آمنت بي وبأحلامي وطموحي قبلي

أخواتي الأربعة لنا منى هالة ونور نبضات قلبي وسبب سعادتني

صديقاتي... اللواتي افتخر بصداقتنا طول العمر

كل من يكافح في سبيل العلم

أولئك الذين يسرون بخطوات ثابتة نحو أحلامهم السامية

أولئك الذين يحاربون الأمراض متمسكين بالحياة الى آخر نفس رغم المرض

كل روح جميلة دعمتني وساندتني ولو بالكلمة الطيبة

سهي

الصفحة	العنوان
I	الشكر.....
II	الاهداء.....
III	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	الملخص باللغة العربية.....
X	الملخص باللغة الإنجليزية.....
1	مقدمة.....
12	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....
13	تمهيد.....
14	1.1 مدخل لدراسة إدارة المعرفة.....
14	1.1.1 نشأة إدارة المعرفة.....
15	2.1.1 مفهوم إدارة المعرفة.....
18	3.1.1 أهداف إدارة المعرفة.....
19	4.1.1 أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة.....
20	5.1.1 مداخل إدارة المعرفة.....
22	2.1 تطبيقات إدارة المعرفة.....
22	1.2.1 عناصر إدارة المعرفة.....
23	2.2.1 عمليات إدارة المعرفة.....
28	3.2.1 نماذج إدارة المعرفة.....
32	4.2.1 استراتيجيات إدارة المعرفة.....
34	5.2.1 أدوات إدارة المعرفة.....
35	3.1 واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات.....
36	1.3.1 مبررات التحول نحو إدارة المعرفة.....
37	2.3.1 العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة.....
38	3.3.1 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
40	4.3.1 تقييم تطبيق إدارة المعرفة.....

415.3.1. الأخطاء المحتملة عند تطبيق إدارة المعرفة.....
43الخلاصة.....
44الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة.....
45تمهيد.....
462.1. مدخل لدراسة التعلم التنظيمي.....
461.1.2. مفهوم التعلم التنظيمي.....
492.1.2. أهمية التعلم التنظيمي.....
503.1.2. أهداف التعلم التنظيمي.....
514.1.2. أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي.....
525.1.2. دوافع التعلم التنظيمي.....
536.1.2. أنواع التعلم التنظيمي.....
552.2. التعلم التنظيمي عنصر أساسي للمنظمات الحديثة.....
551.2.2. مستويات التعلم التنظيمي.....
572.2.2. الانتقال من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي.....
593.2.2. أبعاد التعلم التنظيمي.....
604.2.2. عمليات التعلم التنظيمي.....
625.2.2. الذاكرة التنظيمية.....
646.2.2. معوقات التعلم التنظيمي.....
677.2.2. شروط التعلم التنظيمي الفعال.....
673.2. تطبيقات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.....
671.3.2. العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.....
692.3.2. قياس التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية.....
703.3.2. التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في عصر إدارة المعرفة.....
724.3.2. إدارة المعرفة دعامة لممارسات التعلم التنظيمي.....
74الخلاصة.....
75الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.....
76تمهيد.....
771.3. منهجية الدراسة.....
771.1.3. مجتمع وعينة الدراسة.....
782.1.3. أداة الدراسة.....

793.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية.....
812.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
811.2.3. صدق أداة الدراسة.....
832.2.3. ثبات أداة الدراسة.....
843.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
854.2.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....
853.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
861.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.....
862.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر.....
873.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي.....
894.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية.....
904.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
901.4.3. التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة.....
912.4.3. التحليل الوصفي للتعلم التنظيمي.....
915.3. اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وتفسير النتائج.....
911.5.3. اختبار ملائمة نموذج الدراسة.....
922.5.3. اختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.....
943.5.3. تفسير النتائج.....
97الخلاصة.....
98الخاتمة.....
102قائمة المراجع.....
110الملاحق.....

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الفرق بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية	1.1
65	أسباب التغيير	1.2
79	مقياس Likert الخماسي	1.3
79	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	2.3
82	اختبار الصدق البنائي للاستبانة	3.3
84	معامل الثبات Cronbach's Alpha	4.3
84	معامل الالتواء والتفلطح	5.3
85	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	6.3
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7.3
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8.3
88	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8.3
89	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	10.3
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	11.3
92	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = التعلم التنظيمي)	12.3
93	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي	13.3
93	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	14.3

الصفحة	العنوان	الرقم
10 نموذج الدراسة	01
31Duffy نموذج	1.1
31Jennex & Olfam نموذج	2.1
32Choo نموذج	3.1
58 التحول من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي	1.2
64 مكونات الذاكرة التنظيمية	2.2
86 توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.3
87 توزيع أفراد العينة حسب العمر	2.3
88 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.3
89 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	4.3

الصفحة	العنوان	الرقم
111	عدد عمال المؤسسة.....	01
112	قائمة المحكمين.....	02
113	استبيان قبل التحكيم.....	03
117	الاستبيان بعد التحكيم.....	04
122	الصدق البنائي للاستبيان.....	05
131	ثبات أداة الدراسة.....	06
132	تحليل وصفي للبيانات.....	07
133	خصائص عينة الدراسة.....	08
135	اختبار صحة الفرضيات.....	09
136	مصطلحات الدراسة.....	10

إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة -

سهى قفصي

جامعة جيجل، 2021

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة ملائمة شملت 75 عاملا في المؤسسة المينائية لسكيدة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة الى أنه يوجد مستوى مرتفع لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة، كما تم التوصل الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيدة، ويرجع هذا الأثر الى تأثير بعدي خزن المعرفة وتطبيق المعرفة، أما فيما يخص بعدي توليد المعرفة وتشارك المعرفة فليس لهما أثر على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة المينائية لسكيدة، من أجل إعطاء أهمية أكثر لإدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي للعاملين بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، أبعاد إدارة المعرفة، المؤسسة المينائية.

Knowledge Management and its Impact on Organizational Learning – Case study of Skikda Port Company

Souha Kafsi

The University of Jijel, 2021

This study aimed to test the impact of knowledge management on organizational learning in Skikda Port Company, where the study includes the impact of dimensions of knowledge management represented in: knowledge generation, storing knowledge, sharing knowledge and knowledge application.

The questionnaire was used as a tool to collect data about the study variables, as it was distributed to a convenience sample that included 75 workers in Skikda Port Company, while the (SPSS) program was used to analyze the data and test the validity of the study hypotheses.

The results of the study found that there is a high level of both knowledge management and organizational learning in the company, it was also revealed that there is a positive and statistically significant effect of knowledge management on organizational learning in Skikda port company, due to the impact of storing knowledge and knowledge application, while knowledge generation and sharing knowledge do not affect organizational learning in Skikda port company.

In the light of the results obtained, a set of suggestions were presented to Skikda port company in order to give more importance to knowledge management and to enhance the organizational learning of its employees.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Learning, Dimensions of Knowledge Management, Port Company.

مقدمة

يعتبر التغيير المتسارع في مجال التكنولوجيا السمة التي تميز عالم اليوم، فحمل هذا التغيير في طياته مفاهيم جديدة بدأت منظمات الاعمال بتبنيها شيئاً فشيئاً، فالمعرفة وبالرغم من كونها ليس بمصطلح وليد اللحظة كونها دوماً تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين لم تكن تحظى بالأهمية التي هي عليها اليوم خصوصاً في منظمات الاعمال، وهذا راجع لعدة أسباب منها التطور الاقتصادي في الدول المتقدمة الذي أصبح قائماً على المعرفة واعتبارها مورداً لا تقل أهميته عن الموارد الملموسة، التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية، عولمة الأعمال وزيادة المنافسة على الصعيد العالمي، مما أدى الى بروز ما يسمى باقتصاد المعرفة ومنه الى إدارة المعرفة أين يتم إدارة الموجودات الفكرية للموظفين بالمنظمة مما يؤدي الى زيادة فرص مشاركتهم في تيسير الوصول إلى المعلومات والسياسات التي تقوم بها المنظمة من جميع الأطراف، وكذا الأهداف المسطرة التي تسعى منظمات لتحقيقها، لهذا تعتبر المعرفة مصدراً استراتيجياً مهماً في تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي.

وقد أقرن مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم التعلم التنظيمي، بحيث بدأ الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي في مجال إدارة الموارد البشرية منذ فترة ليست ببعيدة، منذ حوالي خمسين عاماً تقريباً كونه أحد التوجهات الجديدة في عالم الاعمال اليوم، فالتعلم هو أحد أهم مصادر امتلاك الميزة التنافسية، بحيث يتم من خلاله رصد المعلومات الناجمة عن تجارب وخبرات الافراد المتراكمة في ذاكرة المنظمة من أجل الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجه المنظمات، لكن لا يتم ذلك الا بوجود موارد بشرية قادرة على احداث التغيير داخل المنظمة ومواكبة التغيير الحاصل خارج حدودها، والتحول بالمنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة.

ويواجه المفهوم صعوبات لم يتم تخطيها بعد بالرغم من المزايا العظيمة التي يقدمانها، ولا تزال العلاقة بينهما محل تساؤل، نقاط التداخل والتفاعل والاثر الذي يتركه على بعضهما. وانطلاقاً للأهمية الكبيرة لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي جاءت هذه الدراسة لدراسة إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

1. مشكلة الدراسة

إدارة المعرفة هي إدارة أصول المنظمة المعرفية من أجل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، كما انها احد أوجه الاتجاهات المعاصرة للمنظمات الحديثة، وأن التعلم التنظيمي أحد ركائز المنظمة الاستراتيجية والمهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحويلها الى منظمات متعلمة ومتميزة، بحيث يصبح للمورد البشري الأهمية البالغة كمورد وليس كعامل فقط، هذه المزايا الجليلة وضعت منظمات الأعمال اليوم الى البحث عن الطرق التي تجعل منها منظمات أكثر توجهاً نحو التعلم التنظيمي، وتركز على المعرفة بالدرجة الأولى، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؟

للإجابة على السؤال الرئيسي لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؟
- ✓ ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- ✓ ما هو واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؟
- ✓ هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؟

2. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين متمثلين في:

- ✓ **الجانب النظري:** تتمثل أهمية الدراسة في الموضوع المتناول والاسهام العلمي الذي يتوقع أنه يضيفه، باعتبار ان كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من بين المواضيع التي لاتزال تحظى باهتمام الباحثين في الإدارة لما له من أهمية بالغة باعتبارهما أحد أسباب تقدم ونجاح منظمات الاعمال؛
- ✓ **الجانب التطبيقي:** أهمية الدراسة كونها طبقت في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي، بهدف اكتشاف علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بها ومدى تطبيق المفهومين على مستواها.

3. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة الأثر الذي تتركه إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي باعتبار أن بيئة منظمات اليوم أصبحت ديناميكية وتتميز بالتغيير والتطورات المتسارعة وهذا من خلال:
- ✓ إزالة الغموض عن مفهومي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؛
 - ✓ توضيح أهمية إدارة المعرفة في منظمات الاعمال؛
 - ✓ معرفة مستوى كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
 - ✓ تحديد أثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
 - ✓ تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة للاستفادة أكثر من كل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

4. أسباب اختيار الموضوع

- توجد عدة أسباب تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع بالتحديد يمكن أجمالها في النقاط التالية:
- ✓ الاهتمام بالمواضيع ذات الصلة بإدارة المعرفة، كونها التوجه الجديد الذي يسير عليه العالم، مما يمنحنا فرصة لفهم هذا التوجه وعليه الانخراط والنجاح في الاعمال ذات الصلة؛
 - ✓ الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي مما يسمح لنا بفهم بيئة أعمال المنظمات المتعلمة؛
 - ✓ محاولة تسليط الضوء على أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من أجل نجاح تطبيق التعلم التنظيمي؛
 - ✓ إضافة دراسة جديدة باللغة العربية حول الموضوع كون أكثر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع منشورة باللغات الأجنبية أكثر من اللغة العربية.

5. منهج الدراسة

توجد مناهج مختلفة وهي المنهج الوصفي، المنهج التاريخي والمنهج التجريبي، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر تحليل علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب، المقالات العلمية، المجلات، الملتقيات، أما بالجانب التطبيقي فتم استخدام الاستبيان كأداة لجميع البيانات، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

6. حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على مناقشة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على المؤسسة المينائية لسكيدة؛
- ✓ **الحدود البشرية:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم المهنية ومجال تخصصهم؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** تغطي هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020، وبالتالي فالنتائج تعبر عن مستوى أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي خلال هذه الفترة فقط.

7. الدراسات السابقة

- هناك عدة دراسات درست إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:
- ✓ دراسة محمد علي الجودي وآخرون سنة 2019، بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الاعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة"¹.
- تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة وتحليل إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 70 موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من 394 موظف. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- توصلت الدراسة إلى النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

¹ محمد علي الجودي وآخرون، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الاعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019.

✓ دراسة Helder de Jesus Ginja Antunes و Paulo Gonçales Pinheiro سنة 2019 بعنوان:

Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory¹

الهدف من هذه الدراسة هو فهم الارتباط والتطور بين مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة، من أجل توضيح المفاهيم بشكل أفضل ومناقشتها وفهم تطورها في العقود الماضية، وقد أخذ التعلم التنظيمي بالتطور منذ 1960، خلصت الدراسة الى أنه لا يوجد تعلم تنظيمي فردي، ومع ذلك فإن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب وأفعال الافراد. وتستطيع المنظمة ان تستخدم معرفتها باعتمادها على مواردها البشرية خصوصاً من يخلقون ويشاركون المعرفة، كذلك تعتبر المعرفة أهم مورد غير ملموس من الناحية الاستراتيجية للشركة، التقنيات التي تدعم التبادل المعلومات تقدم أفضل تعريف للاستراتيجيات التنظيمية تسهل دراسة الشبكات الاجتماعية وتدفق المعرفة.

✓ دراسة Reza Sepahvand و Ali Hozni سنة 2018 بعنوان:

Effect of Knowledge Management on Health Entrepreneurship through Organizational Learning Capacity in Hospitals of Guilan Province.²

هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير إدارة العلم والمعرفة على ريادة الاعمال الصحية التنظيمية عن طريق القدرة على التعلم، تمثلت عينة الدراسة في 370 عينة في مشافي محافظة كيلان في الجمهورية الإسلامية الإيرانية في عام 2016. يجب على صانعي القرار والمسيرين في وزارة الصحة التعامل بجدية مع المشاكل التي تعاني منها إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تهدف الى تطوير إمكانيات التعلم التنظيمي من اجل تعزيز ريادة الأعمال في مجال الصحة وتطوير الخدمات الصحية. وقد خلصت الدراسة الى أن الانتعاش والتوجه الى إدارة المعرفة ووسعة قدرة التعلم التنظيمي يؤدي الى تقوية ريادة الأعمال، لذلك يجب على الرؤساء وصانعي قرار قسم الصحة أن ينتبهوا الى هذا الامر.

✓ دراسة Alexandre Barão و اخرون سنة 2017 بعنوان:

A Knowledge Management Approach to Capture Organizational Learning Networks³

انطلق الباحثون في هذه الدراسة من الاعتقاد ان فهم المجتمعات التنظيمية يعزز القدرة على تعزيز التعلم الرسمي والغير رسمي فيها وكذا تعزيز عملية اتخاذ القرار. وتهدف الدراسة الى انشاء مواقع بيانات من أجل التعلم لتبادل المعرفة وإعادة استخدام المشاريع، كما ان الإدارة الفعالة تستند الى الطبيعة الديناميكية للمعرفة التنظيمية (رأس المال الفكري). وقد خلصت الدراسة الى ان تسجيل المعارف، الأنماط السلوكية أو المورفولوجية تساعد في النهاية في استنباط طرق لدعم التعلم المختلف.

¹ Helder de Jesus Ginja Antunes and Paulo Gonçales Pinheiro, "Linking knowledge management, organizational learning and memory", Journal of Innovation & knowledge(2020), 2019.

² Reza Sepahvand and Ali Hozni, "Effect of Knowledge Management on Health Entrepreneurship through Organizational Learning Capacity in Hospitals of Guilan Province", Knowledge management and health entrepreneurship, mums.ac.ir/j-fmej June 25, 2018.

³Alexandre Barão and others, "A knowledge management approach to capture organizational learning networks", Elsevier Ltd, 2017.

✓ دراسة Mouaz Alsabbagh و Abdul Hamid AL Khalil سنة 2017 بعنوان:

The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)¹

هدفت الدراسة الى تقصي أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في الجامعة العامة والخاصة بدمشق، تمثلت عينة الدراسة في 383 عامل في الجامعات محل الدراسة، تم استخدام مقياسين في دراسة كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. المعرفة ليست مجرد مورد مهم للمنظمة بل هي مصدر للميزة التنافسية، فإدارة المعرفة أصبح تعتبر ميكانيكيات جيد يجب أن يطبق في المؤسسة، التعلم التنظيمي يعتبر عملية ديناميكية تركز أساساً على المعرفة (سواء التعلم الفردي أو الجماعي) وكذلك يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل. وقد توصلت الدراسة أيضاً الى ان كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي متماثلان في المفهوم، وان هدف التعلم التنظيمي هو تطوير المعرفة. هناك تأثير كبير لإبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، كذلك هناك تأثير إيجابي لكل من بعد توليد المعرفة؛ تبادل المعرفة وتطبيق المعرفة. كما توصلت أيضاً الى أنه لا يوجد فرق كبير في مدى إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بين الجامعات.

✓ دراسة Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle سنة 2010 بعنوان:

Innovation, Organizational Learning and Performance²

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، إضافة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي. تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 مؤسسة إسبانية، توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء وبين التعلم التنظيمي والأداء وبين التعلم التنظيمي والإبداع. كما بينت الدراسة أن أثر التعلم التنظيمي على الإبداع أكبر منه على الأداء، وهذا يعني بشكل ضمني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بوساطة من الإبداع. من نتائج الدراسة أيضاً، أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع والأداء تبقى إيجابية رغم تأثير متغيرات المراقبة الواردة في الفرضية الرابعة، ولكن شدة التأثير تتغير حيث:

➤ يرفع حجم المؤسسة من الأثر الإيجابي بين الإبداع والأداء، بينما يكون أثر التعلم التنظيمي على كل من الأداء والإبداع أكثر في المؤسسات الصغيرة لأن المؤسسات الكبيرة تمتلك موارد كثيرة تسمح لها بالإبداع؛ لذا فهي تعتمد بدرجة أكبر على الإبداع وليس التعلم التنظيمي لتحسين أدائها على عكس المؤسسات الصغيرة؛

➤ العمر يزيد من كثافة العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي لأن عمر المؤسسة يسمح بتطوير روتين يساهم في تأدية المهام بشكل أفضل ومنه تحسّن الأداء. بينما في المؤسسات الحديثة

¹ Mouaz Alsabbagh and Abdul Hamid AL Khalil, "The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 4, 2017.

²Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R., "Innovation, organizational learning and performance", Journal of business research, 2010.

(ذات العمر الصغير) فإن غياب هذا النوع من الروتين يعني وجود ضرورة بذل جهود أكبر لتفعيل التعلم التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى الإبداع؛

- بالنسبة لتأثير الصناعة، توصلت هذه الدراسة إلى أن الأثر الإيجابي للتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي على الأداء يكون أكبر في المؤسسات الصناعية منه في المؤسسات الخدمية. غير أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي أقوى في المؤسسات الخدمية؛
- تبين الدراسة أيضا أن الأثر الإيجابي للإبداع التنظيمي على الأداء أقل في المؤسسات التي تعمل في بيئة جد معقدة، وفي هذا النوع من البيئة أثر التعلم التنظيمي على الأداء والإبداع يصبح أقوى.
- ✓ دراسة Shu-Hsien Liao و Chi-chuan Wu سنة 2009 بعنوان:

System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation¹

هدفت الدراسة الى تقصي العلاقة بين إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي معا في الاعمال كثيفة المعرفة، وقد تم استخدام 327 عينة في البحث، وقد أظهرت الدراسة ان إدارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للمنظمات وان التعلم عبارة عن وسيط إدارة المعرفة سوف بشكل كبير تؤثر على الابتكار التنظيمي. ولكن من خلال التعلم التنظيمي، سيكون لإدارة المعارف تأثير أكبر على الابتكار التنظيمي. لذلك، بالنسبة للمديرين، يجب ان تتعلم المنظمة ويكون ذلك من خلال القيام بالتعلم التنظيمي ، وتنفيذ إدارة المعارف يؤدي إلى الابتكار التنظيمي وان لإدارة المعرفة تأثير على التعلم التنظيمي

- ✓ دراسة Jimenez-Jimenez and Navarro-Cagarra سنة 2007 بعنوان:

The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation²

تمت الدراسة على 404 مؤسسة إسبانية للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في معرفة أثر التعلم التنظيمي والتوجه السوقي على أداء المؤسسة، وتمثلت نتائج الدراسة في: توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي يأتي قبل التعلم التنظيمي وكل منهما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة. كما توصلت إلى أن أثر التوجه السوقي على الأداء ليس خطيا وإنما يدخل ضمن شبكة علاقات غير مباشرة، والوسيط في هذه العلاقة هو التعلم التنظيمي لأن تحسين الأداء من خلال التوجه السوقي يتطلب القدرة على الحصول على المعلومة من السوق وتوزيعها وترجمتها، وخاصة يتطلب القدرة على التساؤل حول الأهداف، في جو يسوده تبادل المعارف والتفاعل بين كل أفراد المؤسسة، وهذا هو صميم التعلم التنظيمي الخلاق. من نتائج الدراسة أيضا أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على أداء المؤسسة، وذلك من خلال: يعتبر التعلم التنظيمي أهم من باقي موارد المؤسسة لأنه الوحيد الذي يمكن المؤسسة من صيانة أو الحفاظ على ميزة تنافسية دائمة من خلال تطوير عمليات الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية بشكل أسرع. وأيضا، فمن خلال تأسيس روتين يشجع على عمليات خلق المعرفة فإن التعلم

¹ Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wu, "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", Elsevier Ltd, 2009.

² Jimenez-Jimenez D. and Cagarra-Navarro J. G., "The performance effect of organizational learning and market orientation", industrial marketing management, 36, 2007.

التنظيمي يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة وتحسين الموقع التنافسي. وهنا تظهر أهمية العناصر الثقافية كتنقاسم وتشارك الرؤى داخل المؤسسة واتباع طريقة منفتحة في معالجة المشكلات والصراعات الحاصلة.

✓ دراسة طاشكندي 2007 بعنوان: " إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة".¹

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لقياس مدى إدراك وفاعلية عناصر محاور الدراسة الثلاثة وهي: أهمية إدارة المعرفة- مفهوم إدارة المعرفة- عمليات إدارة المعرفة لدى المديرات والمشرفات الإداريات في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة. وذلك لتحقيق الهدف العام لهذه الدراسة ألا وهو تحسين الإدارة التعليمية وتطويرها من خلال تحسين أسلوب إدارة المعرفة. وقد استطاعت الباحثة تقفي أثر المشكلة التي تعاني منها هذه الإدارات التعليمية، واقترحت العديد من الحلول الخاصة بها مثل: إيجاد خطة استراتيجية عامة تتضمن تطبيق إدارة المعرفة؛ الاستعانة بخبراء للمشاركة في ورش العلم والندوات والمحاضرات والمبادرة بإيصال المعرفة المتوافرة الى الافراد.

✓ دراسة حجازي 2006 بعنوان: " قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة".²

هدفت هذه الدراسة الى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، عبر اجراء دراسة تحليلية لمعرفة ما اذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأجرى الدراسة في 21 منظمة أردنية وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل 385 فرداً، وتركزت وحدة التحليل على طبقتي الإدارة العليا والوسطى عبر توزيع استبانة الدراسة على العينة المختار، وبلغ عدد الاستبانات المرسله 385 ومجموع المسترد منها 342 جميعها صالحة للتحليل ومن أهم نتائج هذه الدراسة: المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ماهية إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها؛ المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة؛ المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وان كان بدرجة محدودة؛ الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

✓ دراسة ناصر وآخرون 2006 بعنوان: "البحث والتطوير التقاني والابتكار في المؤسسات العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره".³

¹ زكية طاشكندي، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. <http://eref.uqu.edu.sa/files/thesis/ind3341.pdf>، 2007.

² هيثم حجازي، 2006، "قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

³ ناصر أكرم، وآخرون، 2006، "البحث والتطوير التقاني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره"، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق، 24 26 أيار 2006.

هدفت هذه الدراسة الى الاطلاع على واقع المؤسسات الإنتاجية السورية، ومقارنتها مع المؤسسات الإنتاجية في الدول المتقدمة عبر اجراء دراسة تحليلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أجرى الدراسة على 28 شركة صناعية، ومن اهم نتائج هذه الدراسة: البحث والتطوير في المؤسسات الإنتاجية السورية شبه غائب؛ الاستمرار في النهج الحالي واعتماد حلول إصلاحية متحفظة، لن يكون له منعكس كبير على تفعيل عملية البحث والتطوير، وبالتالي فإن أثر ذلك سيبقى محدود على تغيير سمات المنتج السوري الذي يتعرض الى منافسة شديدة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية؛ ضرورة الاقتداء بتجربتي ايرلندا وماليزيا ليكون لمنظومة العلم والتقانة دور كبير.

✓ دراسة Nadia Tebourbi سنة 2000 بعنوان:

L'apprentissage Organisationnel: Penser L'organisation Comme Processus De Gestion Des Connaissances Et De Développement Des Théories D'usage.¹

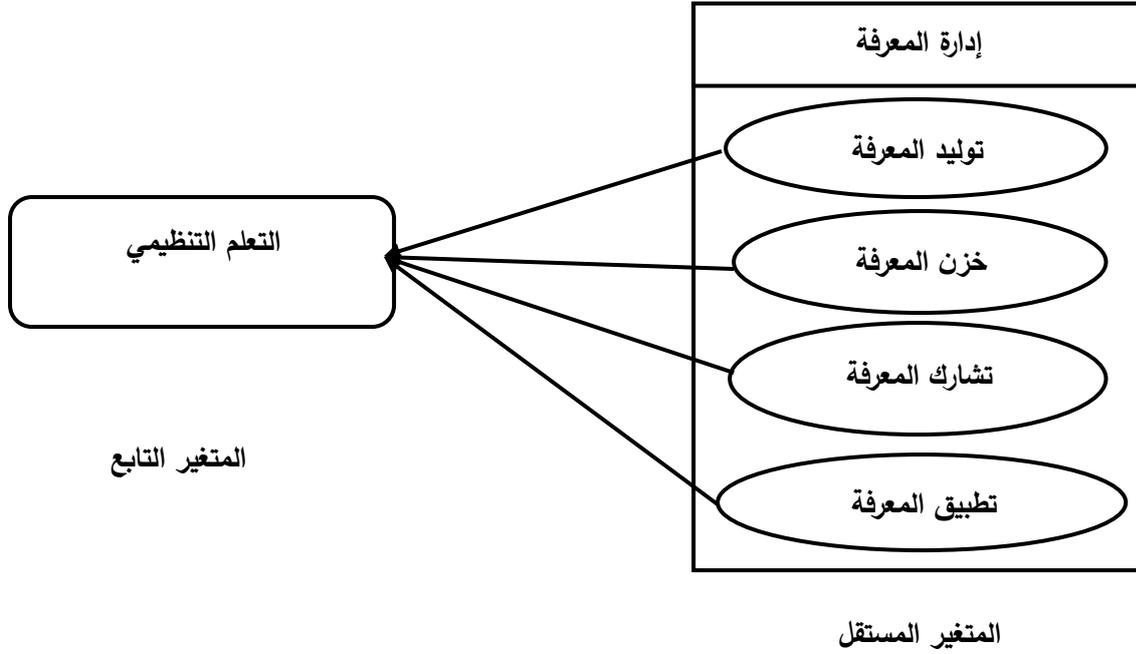
ركزت هذه الدراسة والمتمثلة في رسالة دكتوراه في علوم التسيير على دور التعلم في تحسين الأداء وتثمين موارد المؤسسة من خلال منظور ديناميكي يتضمن إجراءات في بنية المؤسسة وضمان قدرتها على التحول الدائم، وكذلك التركيز بشكل خاص على الموارد المعرفية منها ومن خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج. كما تركز هذه الدراسة على الاستفادة من التجارب ووفق المقاربة النظامية لحل المشاكل، حيث إن هذه الدراسة تدافع عن وجهة النظر التي تنظر إلى مفهوم مغاير للمؤسسة من خلال مساهمة عملية التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، وكذلك في معرفة الوسائل التي تساهم في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها على التغيير المستمر. كما اعتبرت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لاكتساب وتوليد كفاءات من شأنها أن تغير في تسيير الوضعيات وكذلك في الوضعيات نفسها وتسترشد بأن قوة المؤسسة مرتبطة بنظرتها إلى عملية التعلم التنظيمي وتحديدها لمدى قدرتها على التعلم، حيث تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هي العمليات التي تضمن نقل التجارب والخبرات بين مختلف مكونات التنظيم؟ ومن جهة أخرى إلى أي مستوى يمكن أن نحدد دور التعلم التنظيمي؟ حيث تمحورت أهداف هذه الدراسة في: الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي من خلال تسيير المعارف وتطوير نظرية الاستعمال للأفراد؛ البحث في مقاربات تحليل التعلم التنظيمي وربطه بالأداء.

8. نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استنادا الى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في التعلم التنظيمي، بحيث تم تقسيم المتغير المستقل الى أربعة أبعاد هي: توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تشارك المعرفة؛ وتطبيق المعرفة، كما هو موضح في الشكل ادناه:

¹ Nadia Tebourbi, "L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage", Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

9. التعريف الاجرائي لمصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة عدة متغيرات يمكن تعريفها كالاتي:

- ✓ **إدارة المعرفة:** هي ممارسات منظمة للمعرفة والعمليات الخاصة بتوليدها، تخزينها، تشاركها وتطبيقها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة جماعية تعاونية يمكن تقاسمها واستفادة الجميع منها من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة ما يؤدي إلى التفوق والتميز؛
- ✓ **توليد المعرفة:** هي عملية إيجاد المعرفة وتكوينها داخل المنظمة؛
- ✓ **خزن المعرفة:** هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة داخل المنظمة؛
- ✓ **تشارك المعرفة:** هي عملية توزيع المعرفة بين مختلف ارجاء المنظمة؛
- ✓ **تطبيق المعرفة:** هي عملية استخدام المعرفة المكتسبة في المنظمة؛
- ✓ **التعلم التنظيمي:** هو امداد الموظفين بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف، ويتيح لهم القدرة على التكيف معها، والاستفادة منها بالقدر الذي يسهم في التحسين المستمر والجذري لسلوك أفراد المنظمة.

10. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات نذكرها:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد مستويات مرتفعة لإدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ H₁₁: توجد مستويات مرتفعة لتوليد المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₁₂: توجد مستويات مرتفعة لخرن المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₁₃: توجد مستويات مرتفعة لتشارك المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₁₄: توجد مستويات مرتفعة لتطبيق المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.

الفرضية الرئيسية الثاني: توجد مستويات مرتفعة للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ H₃₁: يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₃₂: يؤثر خزن المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₃₃: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ H₃₄: يؤثر تطبيق المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

11. هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول من أجل الالمام بالجانب النظري من كل النواحي لمتغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي. حيث شمل الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة بحيث تضمن نشأة كل من المعرفة وإدارتها، ومفهومهما، تطبيقات إدارة المعرفة والمتمثلة في كل من عمليات، أدوات، نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وكذا واقع تطبيق إدارة المعرفة من حيث متطلبات وعوامل تطبيقها وكذلك تقييم وتحديات إدارة المعرفة.

اما الفصل الثاني تم التطرق فيه الى الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعلاقة هذا المتغير بإدارة المعرفة، بحيث تضمن مفهوم التعلم التنظيمي ومعوقاته، هيكله التعلم التنظيمي والمتضمنة لمستويات، أنواع، عمليات التعلم التنظيمي وكذلك الذاكرة التنظيمية، شمل الفصل ايضا العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

بينما الفصل الثالث تمحور حول دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة وأثرها على التعلم التنظيمي، اذ تم فيه شرح لمنهجية الدراسة إضافة الى التحقق من جودة البيانات، بما سمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وإضافة الى اختبار اثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، الامر الذي يسمح بالتوصل الى نتائج يمكن تفسيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

1.1. مدخل لدراسة إدارة المعرفة

2.1. تطبيقات إدارة المعرفة

3.1. واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات

الخلاصة

تمهيد

لقد شهد العالم تغيرات متسارعة مست مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فعلى الصعيد الاقتصادي خلفت الثورة التكنولوجية آثارا متعددة على الأنظمة المسيرة للمنظمات الاقتصادية، وباتت المعرفة بمفردها مكسبا مهما جدا لا تقل أهميته عن الموارد التقليدية الأربعة، وقد أثبتت الدراسات تنامي أهمية المعرفة وضرورة دراستها بشكل معمق.

وتلعب المعرفة دورا في كسب المنظمات لميزة تنافسية تجعلها السبابة في الابداع والابتكار في مجال الصناعة والإنتاج، لذلك وجب أن يوضع هذا المورد الجديد في قالب لأجل استثماره والاستفادة من منافعه بأقصى درجة ممكنة، مما أدى الى بروز مصطلح إدارة المعرفة ومنه الى خلق الهيئة الإدارية التي تقوم بهذه العملية الحيوية في منظمات الاعمال.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة بدأ بالتطرق الى نشأتها، مفهومها وأهدافها، ثم عناصرها وأدواتها، مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة، متطلبات تطبيقها وأخيرا الأخطاء المحتملة عند تطبيق إدارة المعرفة.

1.1. مدخل لدراسة إدارة المعرفة

حين باتت المعرفة جزءاً لا يتجزأ من حياة الانسان، مشكلة ثقافته وأساس الطريقة التي يتعامل بها مع غيره، وأصبحت مورداً لا يستغنى عنه في المنظمة كونه لا يقل أهمية عن الموارد المادية الأخرى، ومع تعاظم هذه الأهمية أصبح من الضروري تنظيمها واستخدامها لأجل استخدامها بطرق مثلى من قبل المسيرين في المنظمة، أو بعبارة أكثر دقة يجب إدارتها حتى تحقق منافع للمنظمة وكذا من أجل وضعها في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة. ولأجل فهم هذا الموضوع أكثر سلطنا الضوء في دراستنا على أهم النقاط المكونة لإدارة المعرفة.

1.1.1. نشأة إدارة المعرفة

أدركت المنظمات أن المعرفة أحد موجوداتها غير الملموسة الأكثر أهمية، إذ أن أغلب المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير مناسب، أو أن الموظفين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً، ويرجع ذلك لإدراك المنظمات أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة. ولقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، إذ إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنوات، والحادثة في موضوع المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.¹

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل من جانب آخر، كما أن بعض الجذور جاءت من خلال وجهات النظر المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، وقد تتبأ رائد الإدارة Drucker Peter من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة.² إذ يمكن القول أن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها أمناء المكتبات والمعلمين والفلاسفة والكتاب والمؤلفين وغيرهم، ولهذا لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً.³

كما أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don Marchant في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات

¹ ربما علي حلاق، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013/2014، ص 39.

² نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 26.

³ أسامة محمد سيد علي، "إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان، دمشق، 2013، ص 107.

لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل. ثم جاء المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980، كإشارة للاهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار Freignebaum Edward إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة". ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في الإنتاج الفكري في الإدارة منذ النصف الأخير من التسعينات. حيث أشار Quintas إلى أن هذه الفترة شهدت انتشار الكم الهائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمرا تتعلق بالمعرفة بين عامي " 1996-1997 " وان 90% من المنظمات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.¹ إن نشأت إدارة المعرفة كانت محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:²

✓ إعادة هندسة العملية الإدارية Business Process Reengineering BPR؛

✓ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM؛

✓ إدارة المعلومات Information Management؛

✓ المنظمة المتعلمة Learning Organization.

2.1.1. مفهوم إدارة المعرفة

سنتطرق إلى كل من تعريف، أهمية، عناصر واهداف إدارة المعرفة، وذلك للتعرف أكثر على هذا المتغير.

1.2.1.1. تعريف إدارة المعرفة

لقد اختلفت تعاريف إدارة المعرفة وتنوعت تبعا لاختلاف الباحثين واختصاصاتهم واتجاهاتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تعكس تلك المنظورات المختلفة والتي من بينها:³

✓ من منظور العمليات فهي "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة لأعمال وتتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة"؛

✓ من منظور الرأس المال الفكري فهي "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني، لتحقيق منفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"؛

✓ من منظور تكنولوجيا المعلومات فهي: "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة"؛

¹ الهام ماضي وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، جوان 2019، ص 112.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

³ عمر الشريف وحياة قمري، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية)"، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص ص 493 494.

- ✓ من المنظور الاجتماعي فهي: "محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة الموظفين ومعرفتهم داخل المنظمة، لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها؛"
- ✓ من منظور الابداع "هي عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة؛"
- ✓ من منظور التعلم "هي العمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي للوصول إلى أهدافها".
- وتعرف إدارة المعرفة على أنها توفير المعلومات واتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة العالية من المعلومات المتوافرة في المنظمة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله الى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة.¹
- كما تعرف بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفاقة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.² وعرفت إدارة المعرفة على أنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى خبرات وتجارب سابقة يحملها الموارد البشرية.³
- كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.⁴ وعرف Wiig إدارة المعرفة "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وادارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الاهداف الاخرى المرغوب فيها".⁵

¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 20.

² ربما علي حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ فريدة بوغازي، "تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصال الخلوية (جازي، اوردو، موبيليس - سكيكدة)"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 45، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، جوان 2016، ص 33.

⁴ جلول العطوي ومحمد شيخاوي، "دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)"، مجلة البديل الاقتصادية، العدد الخامس، ص 52.

⁵ الهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 112 113.

2.2.1.1. أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة وإداء الموظفين ورضاهم، وتعزز الموقف التنافسي للمنظمة، وتعتبر مصدراً للإنتاجية وتحسين أداء وصورة المنظمة بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل التنظيم، وبالتالي الحفاظ عليها ومواكبة الابتكارات، كما تحدد هوية رأس المال الفكري وتحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات.¹

ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:²

- ✓ زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة؛
- ✓ تعقيدات المنتجات تتطلب المزيد من المعرفة بالعملاء والسوق والمنافسة، ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية؛
- ✓ زيادة المنافسة قلصت أعداد الموظفين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات؛
- ✓ المحافظة على العملاء ذوي الولاء؛
- ✓ تخفيض الكلفة وأساليب طرق العمل؛
- ✓ القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته؛
- ✓ جذب العملاء الجدد؛
- ✓ تخفيض الوقت الذي يتطلبه الموظفون للحصول على المعارف الجديدة؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

بالإضافة لما سبق توجد نقاط توضح أهمية إدارة المعرفة:³

- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ✓ تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

¹ فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² نضال محمد الزمطة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، الجمهورية العراقية، 2005، ص ص 42 43.

- ✓ توفر للمنظمة فرصة الحصول على الميزة التنافسية مستدامة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات؛
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

وتبرز الأهمية أيضا من خلال حقيقة أنها تساعد على خلق بيئة تعاونية من خلال اكتساب وتبادل المعارف القائمة، وخلق فرص العمل وتوليد معارف جديدة، وتوفير الأدوات والمدخلات اللازمة لتطبيق وتطوير معارف المنظمة في السعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن الحصول على أكبر قدر من المعارف واستخدامها يزيد من كفاءة المنظمة وإبداعها ويؤدي دورا هاما في تعزيز كفاءة وتمكين الأفراد والجماعات وزيادة فرص المشاركة في تيسير الوصول إلى المعلومات والأهداف والسياسات التي تقوم بها المنظمة من جميع الأطراف.¹

3.1.1. أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو التوفير الدائم والمنظم للمعرفة، وتخطيطها، وتنظيمها بصورة تحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة والإسهام في حل المشكلات التي تواجهها. كما تساهم في العمل على تكريس المعرفة المؤسسية لأي منظمة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ استراتيجية تجعل من الممكن أن يساهم كل قسم بالمنظمة في إنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعا في قالب واحد، وتطبق في جميع أجزاء المنظمة. والاستجابة إلى تفعيل التكامل بين القدرات البشرية من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.²

ويمكن تلخيص الأهداف في النقاط:³

- ✓ الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للأعمال المتمركزة حول المعرفة؛
- ✓ توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- ✓ زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر؛
- ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة، وذلك من خلال ابتكار معرفة جديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة؛

¹ Nawal Boualleg et al, "The reality of knowledge management: Greater Amman experience", Vol 02, N° 01, p. 284.

² فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ عمر الشريف وحياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 493 494.

- ✓ ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ✓ الارتقاء بدرجة رضا العملاء، وذلك من خلال زيادة جودة المنتجات المقدمة لهم.

4.1.1. أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة

- حدد Prusak أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي والاهتمام بإدارة المعرفة كالتالي:¹
- ✓ التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية؛
 - ✓ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية؛
 - ✓ الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وانتشار ظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

يمكن تقسيم أهم العوامل التي ساهمت في تطور إدارة المعرفة الى:²

1.4.1.1. عوامل خارجية

- يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على التكيف مع بيئتها التي تتسم بالتغير الدائم، ويتطلب ذلك منها أن تكون جاهزة للتعامل مع متغيرات خارجية لا تملك القدرة على السيطرة عليها بحيث تكون قادرة على الاستجابة لهذه المتغيرات ولتطلباتها، ومن هذه المتغيرات نجد:
- ✓ عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية؛
 - ✓ زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك؛
 - ✓ زيادة حدة المنافسة؛
 - ✓ زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد.

2.4.1.1. عوامل داخلية

هناك العديد من العوامل التي تقع داخل المنظمة التي تدفع باتجاه تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

- ✓ حدوث اختناقات في فعالية المنظمة؛
- ✓ تزايد القدرات التقنية؛
- ✓ فهم الوظائف المعرفية.

3.4.1.1. التغيرات المستمرة

العديد من التغيرات التي تحصل في عالم اليوم تؤثر في نظرتنا الى مصطلح إدارة المعرفة ومنها:

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² دريد علي عواد، "قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة التقانة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2014/2015، ص 12-14.

- ✓ الاقتصاد القائم على الأفكار والابتكارات؛
- ✓ تقانة المعلومات وإدارة المعلومات؛
- ✓ علم المعرفة؛
- ✓ القدرة على أداء الاعمال بوتيرة أسرع؛
- ✓ القدرة على تلبية رغبات العملاء الخاصة؛
- ✓ المنافسة الشديدة؛
- ✓ العولمة.

5.1.1.1. مداخل إدارة المعرفة

تختلف مداخل إدارة المعرفة باختلاف الباحثين فهناك تقسيمات مختلفة:

1.5.1.1. التقسيم الأول لمداخل إدارة المعرفة

بين **Malhorta** إمكانية تحديد ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة وهي:¹

- ✓ **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات، وإدارة تدفق المعلومات وتطوير قاعدة بيانات، وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- ✓ **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
- ✓ **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة، وذلك من خلال تناول حقوق التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات أو المؤسسات الساعية للتعليم والتعلم.
- أوضح **Malhorta** أنه في كل هذه المراحل تسعى إدارة المعرفة لتقديم حلول للإدارة، وذلك من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة لها والتركيز على تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

2.5.1.1. التقسيم الثاني لمداخل إدارة المعرفة

وهناك من قسم مداخل إدارة المعرفة الى توجيحين هما:²

- ✓ **التوجه الأول:** ويمكن أن يطلق عليه بالتوجه ذو الطابع الإداري، وهذا التوجه يركز على مداخل إدارة المعرفة بنفس الطابع الذي تدرس به النظريات الإدارية؛
- ✓ **التوجه الثاني:** ويمكن تسميته بالتوجه ذو الطابع المعرفي الذي يهتم بالبعد المعرفي ويسلط الضوء على المعرفة وهرميتها داخل المنظمة.

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 173 174.

² عادل غزالي، "مور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2015/2016، ص ص 301-307.

وداخل كل توجه من التوجهات السالفة الذكر تتفرغ مجموعة من المداخل التي تسعى الى تفسير إدارة المعرفة داخل المنظمات ويمكن عرض هذه المداخل كما يلي:

✓ **المداخل ذات التوجه الإداري:** وتنقسم الى ثلاثة مداخل وهي:

➤ **المداخل الآلية:** هذا النوع من المداخل لإدارة المعرفة يتسم بتطبيقه لكافة التكنولوجيات والمواد المتاحة لأداء نفس المهام لمرات عدة وبطريقة أفضل في كل مرة؛

➤ **المداخل الثقافية والسلوكية لإدارة المعرفة:** يقوم هذا المدخل على استشعار مختلف الموارد التقنية والفكرية والتنظيمية التي يمكن للإدارة تشكيلها، كفرق العمل الواقعية أو الافتراضية التي يتم تجميعها سواء من داخل أو خارج المنظمة سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، حيث يتم استخدام فرق العمل هذه في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو تنفيذ مشروعات أو التخطيط لإحداث بعض التغييرات الاستراتيجية؛

➤ **مدخل التنظيم لإدارة المعرفة:** هذا المدخل من مداخل إدارة المعرفة يحتفظ بنفس الثقة التقليدية في تحليله لمشكلات المعرفة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات تفكيراً متأنياً.

✓ **المداخل ذات التوجه المعرفي:** وتنقسم إلى مداخل فرعية أخرى هي:

➤ **مدخل مركزية أو لا مركزية المعرفة:** هذا المدخل يركز على جانبين مهمين، الجانب الأول هو المركزية التي يتم من خلالها التركيز على البيانات والمعلومات، بينما يركز الجانب الثاني المتمثل في اللامركزية على الأفراد في توليد المعرفة. وكذلك يركز على المعرفة في اتجاهين الاتجاه الأعلى الذي تدور فيه المعرفة في أعلى الهرم التنظيمي وهذا الأمر يتطلب بطبيعة الحال وجود قيادة قادرة على القيام بهذا الدور، فهي تحاول ترجمتها في شكل قرارات ولوائح تحكم سير العمل في المنظمة، أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه الأدنى الذي يكون فيه الموظفين هم محور المعرفة بواسطة الخبرات والتجارب التي يملكونها، وبطبيعة الحال فإن أي اتجاه من هذه الاتجاهات يتم تبنيه حسب سياسات واستراتيجيات المنظمة التي تعتمد عليها في إدارتها للمعرفة؛

➤ **مدخل البيانات (استراتيجية المعرفة):** هذا المدخل يجعل من إدارة المعرفة تقوم على هرمية مهمة تنطلق فيها البيانات التي تشكل قاعدة هذا الهرم ثم تنتقل الى المعلومات لتصل بعدها الى المعرفة وصولاً الى ذروة الهرم وهي الحكمة، وقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة ومختلفة لكن القاسم المشترك الذي يجمع هذه الهرمية هو انطلاقها جميعاً من البيانات التي تعتبر القاعدة الأساسية والمادة الخام لتتدرج فينا بعد إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيماً وقيمة.

➤ **الابتكارات سلسلة رافعة الابتكار:** وهذا المدخل ينقسم بدوره الى:

• **مدخل الرافعة:** ميزته أنه يقوم على أساس المساواة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛

- **مدخل التوليفة:** هو المدخل الذي يعمل ويسعى إلى توظيف ما هو متاح من معرفة في صورتها الضمنية والصريحة قصد إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى؛
- **المدخل الابتكاري:** يقوم هذا المدخل على انشاء المعرفة.

2.1. تطبيقات إدارة المعرفة

بهدف التعمق أكثر في موضوع إدارة المعرفة، سيتم التعرف على العناصر المشكلة لهذا المتغير، وكذلك التعرف على مختلف العمليات المشكلة له والتي تجدر الإشارة انها تعددت واختلفت من باحث لآخر، كما سيتم شرح مختلف النماذج المفسرة لإدارة المعرفة، واستراتيجيات وأدوات إدارة المعرفة.

1.2.1. عناصر إدارة المعرفة

تشمل إدارة المعرفة عدة عناصر، وقد أجمع أغلب الباحثين على عدة عناصر هي الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا والعملية، والتي يمكن شرحها في النقاط الآتية:¹

1.1.2.1. الاستراتيجية

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ويتلخص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة؛
- ✓ توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية، في تنمية شبكات العمل لربط الموارد البشرية لكي يتقاسموا المعرفة.

2.1.2.1. الأشخاص

الأشخاص هم كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعملياً فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل بدونهم. إن صناعات المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي. وتتلخص الأدوار التي يؤديها في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

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

¹ صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، مرجع سابق، ص 90-97.

- ✓ تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛
- ✓ تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصودة على جماعات قليلة نسبيا سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

3.1.2.1. التكنولوجيا

- تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، فمثلا تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة. ويتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:
- ✓ أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛
- ✓ أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- ✓ أسهمت التكنولوجيا في تمهيط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع للمعرفة.

4.1.2.1. العملية

- توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاث مجالات رئيسية هي:
 - ✓ فهم السياق التنافسي للمنظمة؛
 - ✓ تحديد ما تركز العملية عليه؛
 - ✓ تقرير مدى الممارسة العملية.
- ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:
- ✓ تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة، والتي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
 - ✓ العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛
 - ✓ توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

2.2.1. عمليات إدارة المعرفة

- إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلي فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على إن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما أن عمليات

إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص. ويتمثل تشخيص المعرفة في تحديد مصادر المعرفة على المستوى الداخلي للمنظمة وعلى المستوى الخارجي، بينما يتم اكتساب المعرفة عن طريق المعرفة من عملاء المنظمة، العلاقة مع منظمات أخرى شراء برامج أو أي وسائط معرفية أو توظيف خبراء يحملون المعرفة والخبرات المفيدة، التعليم، كما يتم توليد المعرفة من خلال الابتكار والابداع عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، ثم يتم نشر وتوزيع المعرفة على الموظفين ويتم ذلك عبر الوسائط التعليمية والتدريبية المختلفة، كما يتم تخزين المعرفة لاستعمالها عند الحاجة اليها، ثم تطبيق المعرفة واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

1.2.2.1. الحصول على المعرفة واستقطابها

يعني استقطاب المعرفة استخلاص المعرفة من مصادرها الانسانية، والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم المعرفة وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي.² ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعمال، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه.³

2.2.2.1. تشخيص المعرفة

تستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملاحم وبرامج العمليات الأخرى.⁴ عملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار Alvesson إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وتعتمد عملية

¹ جلول لعطوي ومحمد شيخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 495.

³ الهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة، وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.¹

3.2.2.1. توليد المعرفة

وتعرف على أنها "تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة، أو من تركيب أو تجميع المعرفة السابقة والجديدة، وتتضمن عملية توليد المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:²

- ✓ أسر المعرفة: تشير هذه العملية إلى استرجاع المعرفة الموجودة في المنظمة أو خارجها؛
- ✓ شراء المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة من خلال شرائها من مختلف مصادرها؛
- ✓ ابتكار المعرفة: تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة؛
- ✓ اكتشاف المعرفة: تشير هذه العملية إلى تحديد (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ امتصاص المعرفة وتمثيلها: تشير هذه العملية إلى مقدره الافراد على فهم المعرفة، وهضمها وتمثيلها؛
- ✓ الاستحواذ على المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوفرة من المصادر الخارجية.

4.2.2.1. اكتساب المعرفة

والمقصود باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول على المعرفة، حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.³ ويقصد به الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث من بين هذه المصادر نجد الخبراء ومكاتب الاستشارات او من خلال كراء او شراء البرامج وبراءات الاختراع وغيرها.⁴

5.2.2.1. خزن المعرفة

تشمل عمليات خزن المعرفة إلى العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدماة والبحث والوصول والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجةً لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة، وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها:⁵

- ✓ الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات، ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم، وذلك من خلال نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي؛

¹ الهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² عمر الشريف وحياة قمرى، مرجع سبق ذكره، ص 495.

³ عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁴ محمد بوزيداوي، "إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، ص 76.

⁵ ربما علي حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 53.

✓ **الحاسبات:** تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها، ويرجع ذلك ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للموظفين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

6.2.2.1. 1. تشارك المعرفة

يقصد بتشارك المعرفة نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك، ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضاً دور في تسهيل توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الارشفة والإدارة الإلكترونية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.¹

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وتعرف أيضاً على أنها عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم بحاجة إليها، وتتضمن عملية المشاركة بالمعرفة العمليات الفرعية التالية:²

- ✓ **نقل المعرفة:** وهي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة؛
- ✓ **تبادل المعرفة:** وتسعى عملية تبادل المعرفة إلى نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات؛
- ✓ **الاتصال:** وهي عملية بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق لآخر أو من منظمة لأخرى.

7.2.2.1. 1. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ايداعه وتخزينها، وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى الموظفين، وتوجد ثلاث ليات لتطبيق المعرفة هي:³

- ✓ **التوجيهات Directives:** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء؛

¹ خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، "إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها وواقع تطبيقها في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها"، The SLA-AGC 20th Annual Conference، Qatar، Doha، 25-27 March 2014، ص 3.

² عمر الشريف وحياء قمري، مرجع سبق ذكره، ص 496.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 50 51.

- ✓ **الروتين Routine:** أما الروتين فيشير الى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين؛
- ✓ **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا Self-Contained Teams:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة، وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة ويعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

8.2.2.1. استرجاع المعرفة

يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث، والوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تطوير المهام والعمليات، وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة في ترتيب وتنظيم وتبويب المعرفة، ووضعها في قواعد وتمثيلها في أشكال ورسوم وبيانات وجداول لتصبح متاحة لجميع المستفيدين؛ تنطوي عملية صيانة المعرفة على تنقيح المعرفة، وتصنيفها، وفهرستها، ورسم خرائط المعرفة عند تعلم معلومات جديدة تؤدي إلى حفظ المعلومات بشكل أطول والى تذكر اقوى المعلومات المهمة والمنظمة، كما أن استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم، ويصبح باستطاعة الافراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أعمق إن كان استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أكبر إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا.¹

9.2.2.1. ادامة المعرفة

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة الى عمليات التنقيح، النمو، التغذية، والتي جميعها تشير الى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت، وأشار عدد من الباحثين الى أن المعرفة تحتاج الى مراجعة وإدامة مستمرين. وتشير عملية التنقيح الى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة. ومن القرارات المهمة لإدارة المنظمة هو تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها، حيث أن المعرفة عرضة للاستساخ من قبل المنافسين، فعلى المنظمات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر،

¹الهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وأن يكون معدل النمو متفوقا على معدلات النمو لدى المنافسين. ومن مبررات الادامة أن المعرفة المتولدة الجديدة غالبا ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وخبزها في القواعد المعرفية.¹

3.2.1. نماذج إدارة المعرفة

وضع الباحثون في مجال الإدارة عدة نماذج بهدف تفسير إدارة المعرفة، وسيتم تقديم أهم وأبرز هذه النماذج.

1.3.2.1. نموذج ليونارد بارتون

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه، وتكون هذه المعرفة على أربعة أشكال هي:

- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهي معرفة يمكن لمسها ورؤيتها كونها ملموسة؛
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية؛
- ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للموظفين؛
- ✓ المعرفة قد توجد أيضا في ما يسمى القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل، وما يسميه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يحاول توسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات والعمليات والأنظمة، والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد من خلال معارفهم الكامنة، كما يهتم هذا النموذج أيضا بالأنشطة التي تعيق المعرفة.²

2.3.2.1. نموذج موئل

يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة لا بداية ولا نهاية لها، وبالتالي فهناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة تتكون مما يلي:³

- ✓ القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة المتكونة من كل البيانات، والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة؛
- ✓ ثقافة إدارة المعرفة وهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية؛
- ✓ المعرفة في الأفراد حيث يجب تنمية الثقافة الابتكارية المشجعة للتعلم وتقاسم المعرفة؛
- ✓ المعرفة في العمليات حيث تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 83 84.

² عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

³ عادل غزالي، نفس المرجع، ص 308 309.

- ✓ الذاكرة التنظيمية وعي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي؛
- ✓ المعرفة في العلاقات وبالتالي تحين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة الى الموردين، العملاء والموظفين؛
- ✓ الأصول المعرفية والمتمثلة في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

3.3.2.1. نموذج نجم عبود نجم

- جاء هذا النموذج لأجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة، وهذا النموذج يشمل المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة وصولاً الى مرحلة تعظيم، وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة، وهذه المراحل هي:¹
- ✓ **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** يتم في هذه المرحلة تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ثم النظر في مصادرها؛
 - ✓ **مرحلة وعي المعرفة:** هذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين مختلف أنماط المعرفة في المنظمة، كما تتسم هذه المرحلة أيضاً بالتقييم الأولي لما يمكن للمعرفة القيام به في أعمال المنظمة لأجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية؛
 - ✓ **مرحلة تحديد أصول الشركة:** في هذه المرحلة وبعد وعي المعرفة لا بد من النظر إليها ليس كمعلومات أو معرفة لها دور مساندة فقط، بل يجب النظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية؛
 - ✓ **مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:** وفيها تظهر بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، حيث تتحول المنظمة من مرحلة التعلم التي كانت عليها في المراحل الثلاثة السابقة الى مرحلة الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة؛
 - ✓ **مرحلة تعظيم واستدامة المعرفة:** والأهم في هذه المرحلة هو ان إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية المعيقة للأفراد، والتي تحد من قدرتهم على المبادرة الجديدة، وإنشاء المعرفة الجديدة المحققة لاستدامة الابتكار وتجديد المعرفة.

4.3.2.1. نموذج Marquardt ماركوكرت

- اقترح ماركوكرت مدخلاً لإدارة المعرفة في المنظمات، ويتألف هذا النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:
- ✓ الاكتساب؛
 - ✓ الخزن؛
 - ✓ استخراج المعلومات وتحليلها؛
 - ✓ النقل والنشر؛
 - ✓ التطبيق؛

¹ عادل غزالي، المرجع السابق، ص ص 309، 310.

✓ الاقتناء.

وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.¹

5.3.2.1. نموذج جوبتا وجاستن Gupta & Jaston

يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:²

✓ **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة؛

✓ **التنقية:** وتنقية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة؛

✓ **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخرن المعرفة، وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل كلفة وأقل وقت؛

✓ **نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد عملية النشر الكفؤ للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية، وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا؛

✓ **تطبيق المعرفة:** تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

6.3.2.1. نموذج دافي Duffy

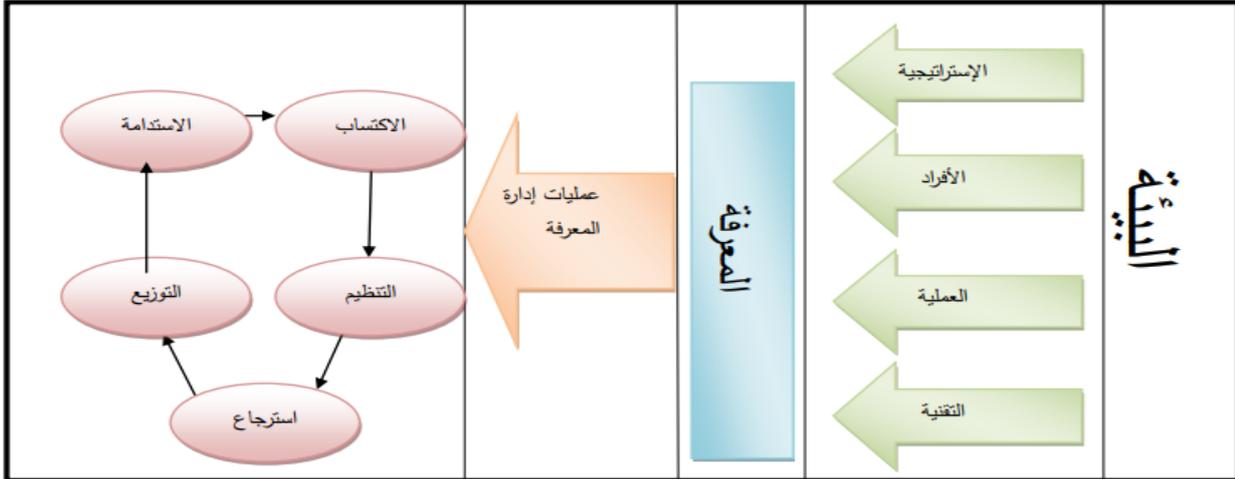
ينطلق نموذج Duffy من أن البيئة المحيطة هي صاحبة التأثير الأكبر على المنظمة، وهي تؤثر بشكل مباشر على الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وعلى موظفيها، وعلى كافة التقنيات المستخدمة فيها، إضافة إلى العمليات التي يتم تنفيذها، ويمكن إشراك هذه العناصر للحصول على المعرفة التي تمكن المنظمة عبر الإدارة السليمة من الحصول على العوائد وتحقيق التطبيق المنشود. ويركز هذا النموذج على العنصر البشري كونه جوهرًا في تطبيق إدارة المعرفة.³

¹ ربما علي حلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 45 46.

² ربما علي حلاق، المرجع السابق، ص 46.

³ دريد علي عواد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الشكل رقم (1.1): نموذج دافي Duffy

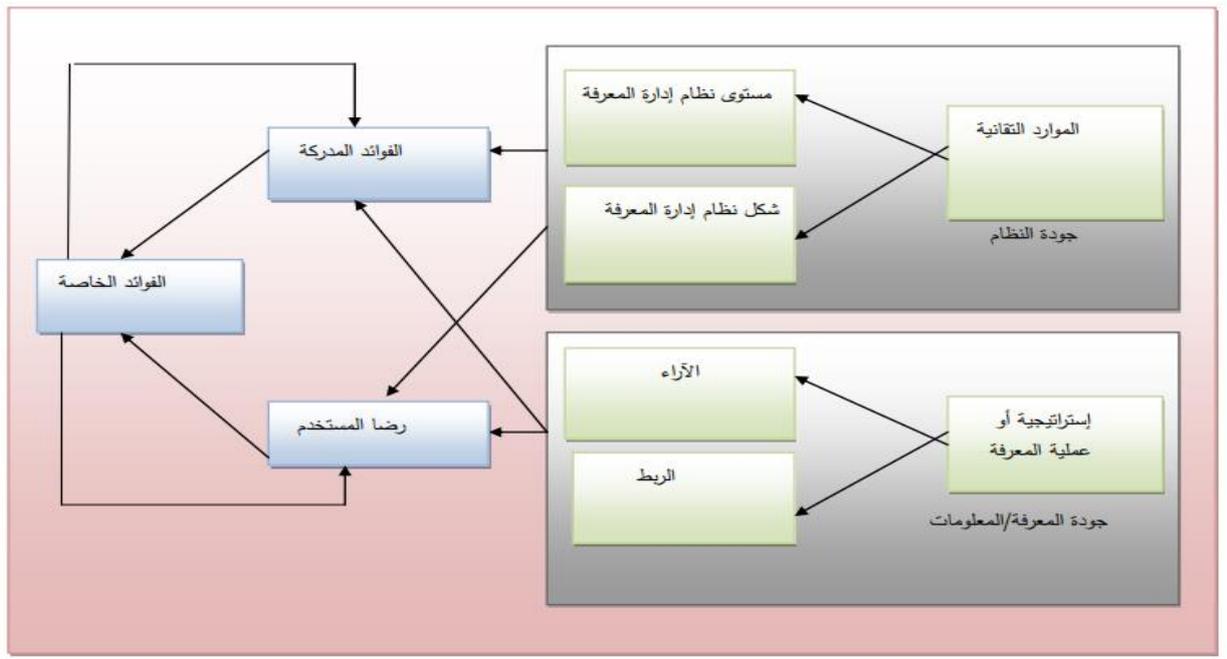


المصدر: دريد علي عواد، "قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير الدراسات العليا، الجامعة الافتراضية السورية، 2015/2014، ص 19.

7.3.2.1. نموذج Jennex & Olfman

قدم الباحثان Jennex & Olfman نموذجا لإدارة المعرفة يركز بشكل واضح على جودة النظام الإداري المستخدم في المنظمة وعلى جودة المعرفة الموجودة، ويعتبر أنه كلما ارتقت المنظمة بمستوى نظام إدارة المعرفة لديها، كلما حقق ذلك مزيدا من الفوائد ومن أهمها رضا المستخدم.¹

الشكل رقم (2.1): نموذج Jennex & Olfman



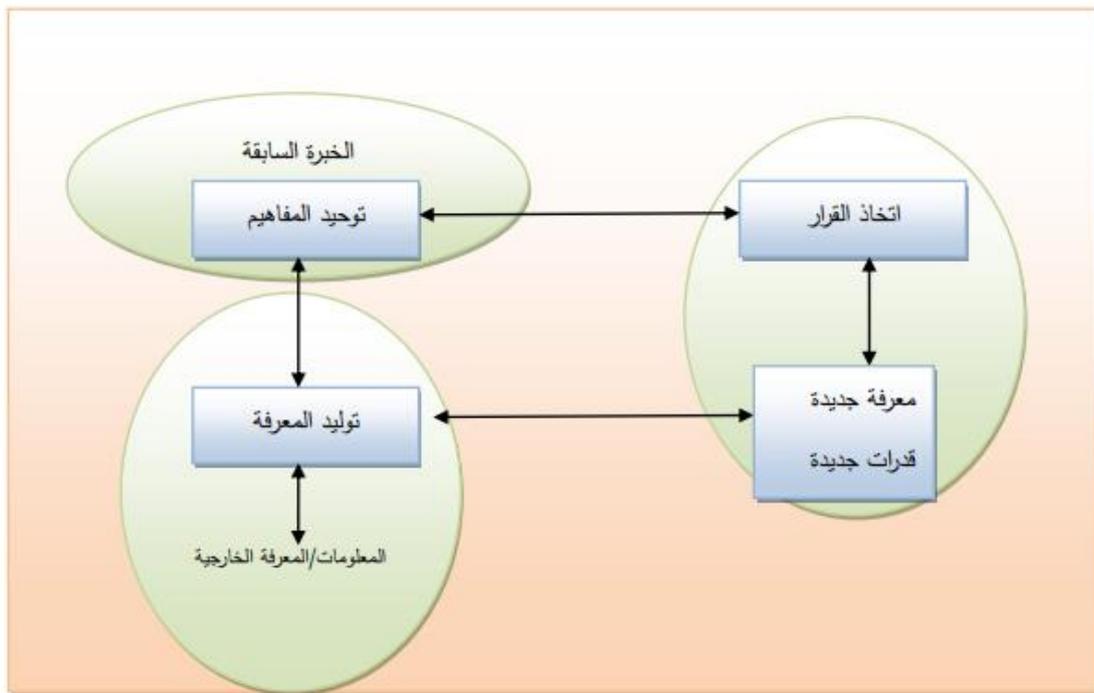
المصدر: دريد علي عواد، المرجع السابق، ص 21.

¹ دريد علي عواد، المرجع السابق، ص 21.

8.3.2.1. نموذج Choo

ينطلق نموذج Choo من أن اتخاذ أي قرار يجب أن يتم من خلال إشراك كل من المعرفة التي تمتلكها المنظمة مع المعرفة الخارجية، إضافة إلى الخبرة السابقة المتراكمة لدى أفراد المنظمة، وذلك بعد توحيد المفاهيم الجديدة وتوضيحها حتى يستطيع كافة الأفراد أداء مهامهم بالصورة المناسبة. ويشير هذا النموذج إلى أن النتائج المترتبة عن القرارات التي تتخذها المنظمة سوف يساهم في زيادة القاعدة المعرفية للمنظمة وإعطائها قدرات جديدة. ويمكننا أن نرى أن هذا النموذج من أبسط النماذج، ويتميز بكونه قابلاً للتطبيق على العديد من المنظمات بصرف النظر عن مجال العمل.¹

الشكل رقم (3.1): نموذج Choo



المصدر: دريد علي عواد، المرجع السابق، ص 20.

4.2.1. استراتيجيات إدارة المعرفة

يمكن للمنظمة تبني استراتيجيات مختلفة في إدارة المعرفة، وسيتم شرح أبرز هذه الاستراتيجيات.

1.4.2.1. الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية

ضمن هذا التصنيف المنظمات تستخدم استراتيجيتين هما:²

✓ الاستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها؛

¹ دريد علي عواد، المرجع السابق، ص 20.

² صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 97 98.

✓ الاستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وخبزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

الجدول رقم (1.1): الفرق بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية

الاستراتيجية الشخصية	استراتيجية الترميز	مجال الاختلاف
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية، والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرزومة	الإستراتيجية التنافسية
(اقتصاديات الخبرة) استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة.	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية إعادة الاستخدام عدة مرات استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي
(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزومة القابلة للاستخدام ثانية	تقنية المعلومات
استخدام اللذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. مكافأة الأفراد اللذين يشرون قاعدة المعرفة.	المصادر البشرية

المصدر: عبلة حمادي، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، مذكوره مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/2013، ص 8.

2.4.2.1 استراتيجية جانب العرض مقابل استراتيجية جانب الطلب

ضمن هذا التصنيف توجد استراتيجيتين لإدارة العرفة هما:¹

✓ استراتيجية جانب العرض: التي تميل الى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 100.

✓ استراتيجية جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المنظمة الى معرفة جديدة، وهذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والابداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

3.4.2.1 إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.¹

4.4.2.1 إستراتيجية التروي الحذر

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة الحيطة والحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.²

5.4.2.1 إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة يهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.³

5.2.1 أدوات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة أدوات متعددة، وذلك بهدف رفع أدائها، ومن أبرز هذه الأدوات نذكر:⁴

1.5.2.1 جدول الأعمال

هو أداة فردية أو جماعية، وهي ذات أهمية كبيرة لأي منظمة، بل هو مسألة مواكبة جدول زمني داخل البرمجيات، مع تقاسم جماعي مع جميع الموظفين، والميزة الرئيسية لهذه الأداة هو السماح لتحقيق تزامن جداول الموظفين المختلفة لتنظيم الاجتماعات على سبيل المثال.

2.5.2.1 تعيين الغرض من استخدام القنوات

هذا النوع من الأدوات هو تقديم تحليل ثم تمثيل رسومي لمجموعة من المعلومات، وتوفير سهولة الوصول إلى حاويات المستندات، بعد مجموعة من اقتران الكلمات الرئيسية تشكيل كتلة (المواضيع). الغرض من هذا التمثيل وتسهيل فهم المستخدم لمحتويات البيبلوغرافيا.

¹ عبلة حمادي، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، مذكره مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2012/2013، ص 39.

² عبلة حمادي، نفس المرجع، ص 39.

³ عبلة حمادي، نفس المرجع، ص 39.

⁴ Henen Mezian et Abdellatif Chelil, *Les processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises Algériennes*, p 27.

3.5.2.1. المنتدى

هو أداة لهيكلية تبادل الآراء أو الأسئلة، حول موضوع واحد أو أكثر وفي شكل تعليقات وأجوبة، من خلال البريد الإلكتروني، فإن مصلحة طريقة العمل هذه هي الاستجابة للقيود الثلاثة للبريد الإلكتروني وهي: - المرسل موجه إلى مجموعة، والتي تفترض أن أحد هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكون لديه الإجابة الصحيحة على رسالته. - الرسمة الجماعية وتبادل المعلومات بين أعضاء المنتدى.

4.5.2.1. البريد الإلكتروني

هو أداة اتصال ونظام رسائل يسمح بتأليف النصوص ومعالجتها بشكل غير متزامن إلى مراسل واحد أو أكثر.

5.5.2.1. سير العمل

فإنه يشير إلى المحاسبة والتشغيل الآلي إلكترونيا لإنتاج البيانات وإدارتها، يرافق عملية معينة، وتأتي هذه العملية في شكل سلسلة من المهام. وسير العمل ببساطة هياكل العلاقات، التي تنطوي على الفاعل المناسب في الوقت المناسب، في حين نشر المعلومات الصحيحة إلى الشخص المناسب، والتي من شأنها تعزيز ديناميات تبادل المعلومات والمعرفة التنظيمية. ويمكن القول أيضا أن سير العمل هو أداة لإدارة المهارات، من أي جهة فاعلة وتدخله في عملية، ومسؤوليته عن النشاط، وهذا يشير أيضا إلى أنه إذا كان تأهيل العملية يتم بشكل جيد، ثم المنظمة يستغل معرفتها وهذا تلقائيا دون أي تنسيق. دمج سير العمل في أي منظمة عادة ما يؤدي إلى مستوى عال جدا من تحليل العملية وهذه فرصة لجمع المعرفة غير المعلنة لأعضاء المجموعة بطريقة تشاركية.

6.5.2.1. إدارة الوثائق الإلكترونية

تعتبر هذه الأداة مفيدة في جميع أنواع المنظمات حيث يتم إنشاء الوثائق وتبادلها وتخزينها وإعادة استخدامها، والغرض من هذا النوع من الإدارة التلقائية يسهل أي بحث عن الوثائق مع توفير الوقت بشكل أسرع، أي البحث اليدوي للملفات التي تعتبر مضيعة كبيرة للوقت. مع هذه التكنولوجيا الجديدة ودمج البيانات المتعددة الوسائط مستخدم أداة الكمبيوتر من محطة عمله يطور نظام تبادل المعلومات والمعارف، والفاعل باعتباره الموضوع الرئيسي في هذه العملية يصبح منتج ومستهلك للمعلومات.

3.1. واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات

يحظى تطبيق إدارة المعرفة بأهمية كبير بالمنظمات، ولهذا سيتم دراسة مبررات التحول نحو إدارة المعرفة، والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة، كما سيتم دراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتقييم تطبيق إدارة المعرفة، وفي الختام سيتم دراسة مجموعة أخطاء يمكن أن تحدث عند إدارة المعرفة.

1.3.1. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

- لقد كان سبب توجه المنظمات نحو إدارة المعرفة هو تعاظم دور هذه الأخيرة، وكذا الفوائد المتأتية منها، ويمكن تلخيص الأسباب والمبررات التي دفعت بالمنظمات لتغيير توجهاتها نحو إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹
- ✓ تعاظم دور المعرفة في النجاح التنظيمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة؛
 - ✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل وخلق وتبادل التقارير القياسية، وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات؛
 - ✓ الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على استيعاب أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية؛
 - ✓ إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل؛
 - ✓ تزايد إدراك أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها لحظة توليدها؛
 - ✓ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية، وإمكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
 - ✓ التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات؛
 - ✓ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- اشارت العديد من الدراسات مثل دراسة الرفاعي وياسين، Mayers وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:²
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛
 - ✓ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 54 55.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- ✓ يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات وحاجات العملاء، وسياسات المنظمة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين؛
- ✓ تصبح المنظمة قادرة على إرضاء عملاءها بشكل أفضل: من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، وسرعة الاستجابة لتلبية حاجاتهم؛
- ✓ العمل على تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف؛
- ✓ العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

2.3.1. العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة

يتأثر تطبيق إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي، مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخليا والفرص المتاحة بالمنظمة، وأخيرا الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة.¹

1.2.3.1. عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة

- توجد عدة عوامل يؤدي توفرها إلى نجاح إدارة المعرفة، ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل كالآتي:²
- ✓ 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؛
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون، ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

² صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 123-125.

- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة قصد المقارنة والتعلم؛
- ✓ تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز الموظفين بصورة أكبر للتطوير، والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

2.2.3.1. عوامل الفشل تطبيق إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل قد تؤثر سلبا على إدارة المعرفة، وتؤدي إلى فشل هذه الأخيرة، ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

- ✓ عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
- ✓ الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة؛
- ✓ التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
- ✓ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
- ✓ عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
- ✓ ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة؛
- ✓ التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل؛
- ✓ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه)؛
- ✓ السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

3.3.1. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

تسعى المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، فكل منظمة تظهر مساعيها في الابداع والابتكار والمنافسة والتحويلات لخدمة المجتمع، وهذا كله يعد دليلا على هذا النمو والعمل على تحقيقه. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول الى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم مكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب

¹ صلاح الدين الكبسي، المرجع السابق، ص ص 126 ، 127.

توافر هياكل تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات، وبذلك حتى تبني نظام لإدارة المعرفة ينبغي توافر المتطلبات التالية:¹

1.3.3.1. توفير البنية التحتية اللازمة

والمتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك، والتي من أسسها الكمبيوتر والبرمجيات مثل: محركات البحث الإلكتروني، وهي تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2.3.3.1. استخدام التكنولوجيا

من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات مثل: بوابات المواقع أو البريد الإلكتروني، فتنية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح، وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الإلكتروني.

3.3.3.1. دور القيادة في إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج في المنظمة.

4.3.3.1. توفير الموارد البشرية

إذ تعد من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة على القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

5.3.3.1. الالتزام

وهذا يشير إلى التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وكذلك تشجيع التواصل بين الموظفين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة.

6.3.3.1. الهيكل التنظيمي

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحتويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل وكذلك الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها.

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 220-230.

7.3.3.1. العمال الثقافي

يعد من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة.

4.3.1. تقييم تطبيق إدارة المعرفة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة. وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المقبولة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة CIBC يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعاً مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية. أما منظمة AMS American Management System (AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمنظمة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها. وهناك بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع.¹

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.²

ومن بين الأسباب التي تقف وراء إجراء تقييم لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات قبل وبعد وأثناء تنفيذ المشاريع، ونجد من بين هذه الأسباب ما يلي:³

✓ تقييم إدارة المعرفة يساعد على تعريف المساهمات الحالية الناتجة من إدارة المعرفة، وبالتالي فهي تساعد في الإجابة على السؤال التالي:

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 101 ، 102.

² مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية، الإدارة المعاصرة للمكتبات الجامعية، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، 2019، ص 161.

³ عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 231 ، 232.

- هل إدارة المعرفة تحسن من قدرة المنظمة أو الأفراد لتنفيذ مختلف المهمات، وبالتالي تحسين الاستعداد للعمل والفعالية والابداع؟
- ✓ تعمل عملية تقييم إدارة المعرفة على تحسين فهم الجودة لمختلف الجهود التي تم توظيفها في أداة المعرفة، وبالتالي تسعى للإجابة على سؤال مفاده:
- هل حاولت إدارة المعرفة توظيف شكل مناسب لاحتياجات الافراد والمنظمات؟ وهل هذه الجهود تنتج رأس مال فكري مطلوب لأداء مهما المنظمة والافراد؟
- ✓ عملية تقييم إدارة المعرفة تساعد على فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة مبررة من الفوائد التي تنتج حيث أنها تساعد على الإجابة على سؤال:
- هل الفوائد المباشرة وغير المباشرة من إدارة المعرفة تزيد أو تساوي مختلف التكاليف العارضة؟
- ✓ تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على إدراك الفجوات التي يجب معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المنظمة او الأفراد كونها تساعد على الإجابة على السؤال التالي:
- ما نوع حلول إدارة المعرفة القيمة والمحتملة والتي يفترق إليها الأفراد والمنظمة؟
- ✓ تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة في عمل خطة عمل تجارية للإدارة العليا في المنظمة وتساعد في القيام بتصميم وعمل حالة تجارية.

5.3.1. الأخطاء المحتملة عند تطبيق إدارة المعرفة

- هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان Feffer and Sutton حيث اكتشفا أن هناك عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة:¹
- ✓ عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق، واحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا؛
 - ✓ عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين الموظفين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليه؛
 - ✓ لتوهم بان الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
 - ✓ عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة؛
 - ✓ التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة، لذا وان الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة محصلة؛

¹ عبلة حمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 ، 45.

- ✓ شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل الموظفين بالمعرفة؛
- ✓ القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة، أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها؛
- ✓ إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر، المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار، حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع؛
- ✓ قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة، أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة، أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها. وهناك مجموعة من النقاط الواجب متابعتها بحذر تجنباً لأي أخطاء عند تطبيق إدارة المعرفة وهي:¹
- ✓ أهمية التعاون بين مختلف مكونات المنظمة؛
- ✓ توافر مجموعة المهارات والأدوات المطلوبة من أجل التعامل مع المعرفة من اكتساب وتوزيع وتطبيق؛
- ✓ وجود قلة في الموارد المالية أو ضيق في الوقت لدى الموظفين؛
- ✓ افتقار المنظمة إلى كل من وجود استراتيجية لإدارة المعرفة، الهدف من المعرفة، وسائل التخطيط الضرورية لإدارة الموارد؛
- ✓ انعدام الثقة والتفاعل بين الموظفين، ووجود ثقافة مغلقة لا تشجع الموظفين على الانفتاح على المحيط الخارجي.

¹ دريد علي عواد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الخلاصة

من خلال الدراسة النظرية لإدارة المعرفة يمكننا القول أن المعرفة ليست مجرد مورد مهم وحسب بل مورد حيوي له مزايا جلية كالتميز عن باقي المنافسين في السوق، حيث تلعب إدارة المعرفة دور استراتيجي في تفعيل دور المعرفة واكسابها هذه القيمة الكبيرة، فالحصول وتخزين، تطبيق وإدامة المعرفة كلها تتطوي تحت طائلة العمليات التي تلعبها إدارة المعرفة في المنظمة، فادرة المعرفة ليست مجرد إدارة تقليدية تهتم بإدارة الإنتاج والمنتجات الملموسة، بل هي إدارة الافراد، معارفهم وأفكارهم وجعل هذه الأخيرة منتجا مهما للمنظمة، وهي نظام قائم بذاته. وبالرغم من هذه الامتيازات الا انها لا تزال تواجه عدة تحديات ومعوقات كصعوبة تغيير ثقافة العمل بين أفراد المنظمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، إضافة الى طول الفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد

2.1. مدخل لدراسة التعلم التنظيمي

2.2. التعلم التنظيمي عنصر أساسي للمنظمات الحديثة

3.2. تطبيقات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي

الخلاصة

تمهيد

يعتبر التعلم الوسيلة المثلى لفهم الحياة في مختلف جوانبها، وحين نسلط الضوء على الحياة الاقتصادية نجد أن التعلم التنظيمي هو ما تستعين به المنظمات لفهم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، وكذا من أجل التأقلم معها لأنه يجعلها أكثر مرونة.

وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والكتاب ليس في مجال إدارة الأعمال، فحسب بل امتد هذا الاهتمام الى مجال علم الاجتماع وإدارة الموارد البشرية، كونه موضوعا يهتم بالعنصر البشري في المرتبة الأولى، مكتسباته، مؤهلاته ومعرفته. فأصبح التعلم التنظيمي اليوم تحديا تواجهه منظمات الاعمال، كيف تتعلم، كيف تتحول من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة، وكيف تستثمر هذا التعلم من اجل تحقيق أهدافها المسطرة، وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تكتسح السوق الذي تنشط فيه.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة، بدأ بمفهومه وأهميته وأهدافه، مروراً بالعوامل التي أدت الى الاهتمام به، مستوياته وعملياته، وفي الأخير سيتم الربط بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وذلك لشرح العلاقة بينهما وكيف يمكن للمنظمة الاستفادة من التعلم التنظيمي في ظل تطبيق إدارة المعرفة.

1.2. مدخل لدراسة التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم التي تشد انتباه الباحثين في مجال الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وقد التعرف عليه سيتم توضيح مفهومه، وأهمية وأهدافه، كما سيتم شرح الأسباب التي دفعت بالمنظمات لزيادة الاهتمام به، والدوافع التي تجعل الموارد البشرية تحرص على التعلم، كما سيتم شرح أهم أنواع هذا المتغير.

1.1.2. مفهوم التعلم التنظيمي

بدأت المنظمات تنظر إلى عملية التعلم وتهتم بها منذ خمسين عاما تقريبا، وذلك من منطلق أنها عملية هدفها اكتشاف الاخطاء وحل المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، واتخاذ القرارات بأسلوب يتيح لها المرونة والاستجابة لمختلف المواقف. رغم صعوبة فهم العلاقة بين تعلم الفرد وتعلم المنظمة فان التعلم من قبل الافراد هو متطلب سابق لتعلم المنظمة. وتعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقا من التركيز على الآلية التي تعكس تعلم الافراد والفرق بتعلم المنظمة ككل.¹

لا يعد مفهوم التعلم التنظيمي مفهوما حديث النشأة بل يعود الى كتابات كل من Argyris & Schon، كما تمتد جذوره الى أدبيات نظريات المنظمة ونظرية النظم، وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، إذ أكد كل من Hosley, Lan, Levy & Tan, Foil & Lyles أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنشآت المختلفة والهادفة الى إيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها، وقد ساهم العديد من الكتاب في مفهوم التعلم التنظيمي من مثل Pedler, Boydell & Burgone، الا ان Peter Senge كان اكثرهم تأثيرا في فترة التسعينات من خلال مضامين كتابه الموسوم بالنظام الخامس Fifth Discipline الذي دفع نجاحه العديد من الباحثين والمهتمين الى اتباع قضيته وإصدار الكتب والمقالات في مدح فضائل المنظمة المتعلمة، والتي وصفها بأنها منظمات يعمل فيها الافراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات.²

1.1.1.2. تعريف التعلم التنظيمي

في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم. أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة و التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف.³

¹ سوزان محمد محمود عتوم، "نموذج مقترح لقياس دور ثقافة التعلم التنظيمي والذكاء العاطفي في تحسين الأداء التنظيمي"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص 12.

² مريم روابحية، "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية"، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مختار، عنابة، ص ص 219 220.

³ خيرة عيشوش، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة السوناطراك)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 22.

والتعلم يسفر عنه تغيير في السلوك، وهو يحدث نتيجة الممارسة والخبرة.¹ ويعرف أيضا على انه العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبيا، في الأنماط السلوكية والعمليات العرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.² وعرف Argyris التعلم التنظيمي على أنه عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء The Process of Detection and Correction of Errors أو أنها العملية التي نسعى فيها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات.³ أما Senge فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.⁴

وعرف Sales & Robey التعلم التنظيمي على أنه عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتفتيحها من حين لآخر. أو أنه يعبر عن التصرف المتعمد الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري، وترى Dixon التعلم التنظيمي بصورة مختلفة، حيث نهت إلى وجوب النظر إلى مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنه العملية التي توجد هذه المعلومات، فالتعلم التنظيمي ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات، بل إنه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معان على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي. وبين Bernard ان التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على المعارف الماضية الموجودة بالذاكرة، وعرفه هيجان على أنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.⁵

كما عرفه Fearon & Cavaleri بأنه جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة.⁶ فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعي، ويعرف أيضا على أنه عملية سيرورة العمليات المرتبة و المعروفة و التي تتكرر بشكل منتظم

¹ سارونف أ مدينك وآخرون، ترجمة محمد عماد الدين إسماعيل، مراجعة محمد عثمان نجاتي، التعلم، دار الشروق، الطبعة الثالثة، 1989، ص 35.

² نفيسة محمد باشرى وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2017، ص 106.

³ بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 24.

⁴ بلقاسم جوادي، نفس المرجع، ص 25.

⁵ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص ص 15، 16.

⁶ فايز عبد الرحمان الفروخ، المرجع السابق، ص 25.

للحياة على مجموعة المعارف و التطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم، وبهذا فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها، يركز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي و التعلم المستمر الهادف إلى تمكين الموظفين وتحسين أداء المنظمة والارتقاء بها إلى التميز وزيادة قدراتها على التكيف مع التحديات العالمية الحالية والمستقبلية.¹

2.1.1.2. خصائص التعلم التنظيمي

يتضمن التعلم تطوير مفاهيم جديدة عن طريق تغيير الخريطة الإدراكية التي ستقود إلى تغيير سلوك الفرد في المستقبل، وأن القدرة على الحصول على معرفة عامة أو المشاركة فيها يتطلب اختلافاً، واتفاقاً على المعاني التي يقدمها الأفراد في المنظمة، وهذه المعاني تنشأ من أساليب الاتصال والتعبير، وقد استنتج هيجان عدداً من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها:²

- ✓ انها عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- ✓ يعتبر وجود تصور مشترك بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
- ✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك معاني القيمة المستمدة من تجاربها؛
- ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتلقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- ✓ ان عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
- كما يتضمن التعلم التنظيمي خصائص أخرى، والمتمثلة في الآتي:³
- ✓ ظاهرة اجتماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، والتفاعل الجماعي في حل المشكلات؛
- ✓ الاستمرارية: عملية مستمرة، لذلك نجد الأفراد تعتبر عملية التعلم في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة؛

¹ خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.

² سوزان محمد محمود عتوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 13، 14.

³ خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، "تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4 (7)، ص 8.

- ✓ الرؤية المشتركة: تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدفها ومستقبلها؛
- ✓ تعدد العمليات: يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتفتيحها والاستفادة منها في حل مشكلاتها الحالية والمستقبلية في إطار الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى؛
- ✓ قيادة استراتيجية: لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين؛
- ✓ التفاعل مع البيئة: التعلم التنظيمي هو نتاج التجارب والخبرة الداخلية والخارجية.

2.1.2. أهمية التعلم التنظيمي

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في انه يعتبر حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمات المتعلمة، لأنه يعمل على توسيع دائرة المعرفة ونشرها وتبادلها في جميع أجزاء المنظمة، وذلك من خلال توفير الوسائل وخاصة التكنولوجية المتطورة، والسماح للموظفين في تعميق معرفتهم وتحديث معلوماتهم وتشجيعهم على نشرها وتعليمها للآخرين وتطبيقها من خلال عمليات منظمة لتحسين عملهم وتحقيق التميز. بدأت المنظمات بإيجاد حلقات الجودة الشاملة والتفكير ولجان لتطوير الموظفين، وتبادل الخبرات فيما بينهم، من خلال عقد ورشات عمل ومؤتمرات واستخدام الإنترنت وإعطائهم فرصة الحوار المفتوح، وتوفير الفرص لجميع الموظفين بتنمية القدرات المعرفية وتوظيفها لصالح منظماتهم، وللأهداف التي يمكن ان يحققها التعلم التنظيمي فإنها تعطي اهتمام خاص من الموارد البشرية في المنظمات للحصول من خلالها على المزايا الهامة، والمتمثلة بإيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط والبعد التنظيمي وثقافة المنظمة.¹

ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي:²

- ✓ تسيير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية؛
- ✓ تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل، كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة؛
- ✓ تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز الموظفين على التفكير والتدبير؛

¹ خليفة وليد خليفة السنان، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت (بيت التمويل الكويتي)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2017/2018، ص 25.

² مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، مجلة دراسات وابحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012، ص 54.

- ✓ خلق جو من الشفافية بين الموظفين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرًا على الرؤساء في الإدارة؛
- ✓ تنمية فرص وإمكانية استخدام التفكير النظامي، وتشجيع الموظفين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي حسب المستويات الإدارية، والموضحة بالنقاط الآتية:¹

- ✓ **الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:** يمكن التعلم التنظيمي الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف فضلا عن تزويدهم بالخبرات الضرورية لإتمام أعمالهم بطريقة سلمية، كما أنه يزيد من قدرتهم على تشكيل أطر فكرية مستندة على منهج عقلي سليم ومعارف جديدة، الأمر الذي يكسبهم قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة، كما أنه يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في المعلومات وتقييم قرارات المنظمة، بالتالي فإن التعلم التنظيمي يساعد الموظفين على التحرر من سيطرة الهياكل التنظيمية من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية؛
- ✓ **الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:** أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية في عصرنا الحالي، ويمكن المنظمة من معرفة الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في زيادة قدرتها على إعادة هيكلة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التغيرات البيئية، ويزيد من قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وذلك من خلال ما يكتسبه الأفراد من خبرات متراكمة كنتيجة لاتباع التعلم التنظيمي، ويمكن المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية من خلال التجديد المستمر لمعارفها؛
- ✓ **الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:** يكتسب التعلم التنظيمي أهميته على مستوى المنظمة ككل، نظرا لارتباطه بمجموعة من التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في المجال الاقتصادي، حيث تزايد الاهتمام بالمنظمات القائمة على المعرفة مع توجه المنظمات إلى العالمية وبالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات الافتراضية العاملة في مختلف المجالات، إذ أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يعزز قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التنظيمية.

3.1.2. أهداف التعلم التنظيمي

تتلخص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:²

- ✓ تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛

¹ مشعل دحام الظفيري، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"، رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016/2015، ص 8.

² خديجة بلموهوب، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص

- ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- ✓ التحسين المستمر للجودة؛
- ✓ الابداع والابتكار؛
- ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغير؛
- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
- ✓ إدارة الوقت بكفاءة؛
- ✓ فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
- ✓ فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المنظمة؛
- ✓ تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.

4.1.2. أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي

هناك عدة عوامل أدت الى الاهتمام بالتعلم التنظيمي نذكر منها:¹

- ✓ **الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة:** ففي هذا الاقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وان الشركات القائمة على المعرفة تتفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها، والمعرفة تلعب الدور الأساسي في خلق الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المنظمة وكذلك في الاقتصاد ككل، وهذا ما يمكن أن يتم من خلال التعلم؛
- ✓ **المنافسة الجديدة:** هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والايجابية في النظرة والاستعداد العالي به، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمات داخل الدولة أو خارجها؛
- ✓ **الرؤيا الخلاقة للتعلم:** خلافا للرؤية التقليدية على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار فان الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فان الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يمون ابتكاراً، وهذا ما تحدث عنه Drucker فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية، وما أطلق عليه T.Peters بالسطو الخلاق، وثانياً لأن الابتكار مهما كان جذريا عظيماً أو تحسيناً صغيراً فإن قاعدته القوية هي التعلم؛
- ✓ **سرعة التطور:** في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية.

كما توجد نقاط أخرى توضح أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي، والتي من بينها:²

¹ مراد علة، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 54.

² خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 ، 28.

- ✓ الانفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء، ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات؛
 - ✓ التغيير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني، أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات، والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب دون عناء؛
 - ✓ التغيير الاجتماعي: ترك التغيير الاقتصادي والثقافي أثرا واضحا في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأدواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة، والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة، أما الموظفون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة.
- بالإضافة للأسباب السابقة الذكر، يمكن توضيح الأسباب الآتية:¹
- ✓ الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية؛
 - ✓ الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة؛
 - ✓ قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين؛
 - ✓ حاجة الموظفين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي؛
 - ✓ تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور؛
 - ✓ التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالها، وذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم واعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم؛
 - ✓ الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

5.1.2. دوافع التعلم التنظيمي

هناك عدة دوافع تقف وراء الاهتمام بالتعلم التنظيمي نذكر منها:²

¹ بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 28 ، 29.

² مشعل دحام الظفيري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- ✓ الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية؛
- ✓ الحاجة إلى بناء كفاءات تمتلك القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة وقدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلم بشكل أسرع من المنافسين؛
- ✓ حاجة الموظفين لتحقيق بواعث الاختيار، والاعتزاز بوظائفهم، والرغبة في السيطرة، والشعور الإنجاز الذاتي والعمل على تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد للمتغيرات إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور؛
- ✓ التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالها، وذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم، أو اعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم؛
- ✓ تقادي انعكاسات دوران العمل، ونقص الخبرة جراء انتقال الموظفين، وتغيرات الموارد البشرية، وتمكين الموظفين كذلك من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة؛
- ✓ الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة، والكمية والتسليم، وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

6.1.2. أنواع التعلم التنظيمي

تتعدد أنواع التعلم التنظيمي باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، فتختلف تصنيفات الأنواع وفقاً لذلك، لهذا سنقوم بعرض عدة تصنيفات وهذا لأجل الإحاطة التامة بكل الجوانب الخاصة بالتعلم التنظيمي.

1.6.1.2. التصنيف الأول للتعلم التنظيمي

يرى هذا التصنيف أن التعلم التنظيمي يشمل الأنواع الآتية:¹

- ✓ **التعلم التكيفي:** التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع التعلم التكيفي المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة، لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف؛
- ✓ **التعلم التنبئي:** يقصد بالتعلم التنبئي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل، والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، ان هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير والابداع والابتكار، والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه، ومؤشراته وصياغة

¹ بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 39-41.

الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، واختيار أفضل الاستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة وعلى أثر نتائج تنمية هذه المهارات الفكرية، وتطبيقها للاستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبئي، لذا يعتبر هذا التعلم تعلمًا استباقيًا واستراتيجيًا ومستقبليًا، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجابًا على حاضر المنظمة ومستقبلها؛

✓ **التعلم التفاعلي:** التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فالمنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والموظفين تدعم التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي؛

✓ **التعلم الجمعي:** النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم؛

✓ **التعلم التوليدي:** هذا النوع من التعلم يسمح للموظفين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحويل القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين الموظفين من المشاركة في رسم السياسات بعد إترامهم، وعندها تحتل المراكز القيادة العليا إلى مراكز تعليمية معرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، والتعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومناقسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة.

2.6.1.2. التصنيف الثاني للتعلم التنظيمي

حسب هذا التصنيف يقسم التعلم التنظيمي إلى:¹

✓ **النوع الأول:** يتعلق بالتحري عن ومعالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والسياسات والنماذج السلوكية في المنظمة، ويهتم بكيفية التحقيق الأفضل للأهداف مع بقاء الأداء ضمن المدى المحدد بالقيم والمعايير الحالية دون تغيير، ويتحقق التعلم من عملية مراقبة نتائج الأفعال واستخدام هذه المعرفة لتصحيح الإجراءات اللاحقة لغرض تجنب أخطاء مشابهة في المستقبل وإنشاء نماذج ناجحة للسلوك؛

¹ مريم رواجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 221 ، 222.

✓ **النوع الثاني:** يذهب اهتمام هذا النوع الى ما خلف الإصلاح والتصحيح في المواصفات والأهداف، فهو يشمل تحدي صحة النماذج والقيم والسياسات الأساسية للمنظمة وإجراءات العمل المكونة لهذه المواصفات والأهداف، وهو تعلم إعادة البناء في المجالات الأساسية لعمليات المنظمة كتبني هيكل منظمي جديد أكثر انفتاحاً ليجعلها متزنة مع بيئتها، وتتولد عنه ممارسات وسياسات ونماذج جديدة للسلوك ناتجة عن مثل هذه التغييرات؛

✓ **النوع الثالث:** وهو تعلم حل المشكلات، او التعلم من أجل التعلم، ويتطلب هذا النوع التفكير الجماعي لقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع من التعلم البناء الراقى للمنظمة المرتكز على الخبرات والتجارب ونفاذ البصيرة، إذ تنشأ المنظمة تغييرات جوهرية في بيئتها محاولة منها لإعادة ابتكار ذاتها، كتحويل منظمة صناعية تقليدية الى منظمة خدمية، ويتطلب ذلك تغيير جميع مضامينها في الثقافة والهيكل والممارسات التي قد يحتاجها مثل هكذا تغيير، ويعد أصعب أنواع التعلم التنظيمي ويركز على غرض أو مبادئ المنظمة وتحدياتها.

2.2. التعلم التنظيمي عنصر أساسي للمنظمات الحديثة

من مقتضيات العصر أن تهتم المنظمات بالتعلم التنظيمي وأن تتوجه أكثر نحو تبنيه على مختلف مستوياتها الإدارية، فسيتم شرح ذلك من خلال العناصر الآتية: مستويات التعلم التنظيمي؛ الانتقال من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي؛ أبعاد التعلم التنظيمي؛ عمليات التعلم التنظيمي؛ الذاكرة التنظيمية؛ معوقات التعلم التنظيمي؛ وشروط التعلم التنظيمي الفعال.

1.2.2. مستويات التعلم التنظيمي

هناك أشكال من الدرجة الأولى من التعلم التنظيمي وصفها Argyris and Schon على أنها حلقة بسيطة والتي تجري داخل نظام قائم مما يجعلها متشابهة تقريبا، ولكن عندما يتم التشكيك في محتوى وقيم أساسية للمنظمة وقيمها الأساسية، فضلا عن أساليبها الإدارية، سوف نتحدث بدلاً من ذلك عن المستويات من الدرجة الثانية، أو الحلقة المزدوجة، كما يمكن أن يشمل التعلم التنظيمي ثلاثة حلقات.¹ وعلى العموم هناك ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي والتي سيتم شرحها بنوع من الاختصار.

1.1.2.2. التعلم أحادي الحلقة

يهدف التعلم أحادي الحلقة إلى تصحيح الأخطاء عن طريق تعديل الإجراءات والاستراتيجيات والسلوكيات المعتادة، من أجل القضاء على الانحرافات عن طريق مقارنة مع الأطر المعتمدة. عندما تكتشف المنظمة عطلا أو عدم تحقيقها النتائج المتوقعة، فإنها تغير هذه الممارسات، بحيث يمكن أن تكون تعلماً تحسينياً. ولذلك، يتم

¹ Lorraine Thibault, " Les PME sous-traitantes en réseau : un système apprenant des nouveaux process d'affaires et des technologies de l'information", mémoire présenté comme expérience partielle de la maîtrise en gestion de PME et de leur environnement, université du Québec, décembre 1997, p 25.

تنفيذ التعلم بحلقة بسيطة وفقا للممارسات الصريحة والسياسات ومعايير السلوك.¹ وبعبارة أخرى، التعلم أحادي الحلقة عبارة عن عملية بسيطة للكشف عن الحالات الشاذة وتصحيحها، دون التشكيك في المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المنظمة. في هذا التعلم، يظل إطار تحليل المواقف التي تمت مواجهتها دون تغيير. لكن المواقف التي يتم التعامل معها، مختلفة بالضرورة، ستجعل من الممكن إثراء مستودع المواقف، وصقل نماذج العمل والاستجابات التي يقدمها كل عضو في المنظمة. هذه العملية هي أكثر تمثيلاً مع تطوير الخبرة التنظيمية ومراقبة الأعمال.²

2.1.2.2. التعلم ثنائي الحلقة

في مواجهة الأعطال، يمكن للمنظمة النظر في تصحيح الأخطاء عن طريق إعادة فحص عمليات التفكير، طرق طرح المشكلات والأهداف وتعديل الهياكل نفسها من هذه الإجراءات، ومراجعة هذه الأطر التفسيرية، ولذلك فإن نوع التعلم ينطوي على اختيار التغيير في المعايير والمعتقدات، ولتحديد القواعد الجديدة المرتبطة بالاستراتيجيات الجديدة، يتدخل في سياق غامض ويهدف إلى تعديل الأطر المرجعية عادة ما تستخدم، ويشمل المستوى الثاني من التعلم من أجل تصحيح الأخطاء، تغييراً في المعرفة القائمة، وأنماط التفسير والفهم، وإعادة هيكلة القيم المهيمنة.³

التعلم المزدوج الحلقة، بالإضافة إلى حل الأعطال الملاحظة، يشكك في أسباب الشذوذ وتغيير المبادئ الأساسية، التعلم المزدوج الحلقة هو الذي ينبغي إضفاء الطابع الديمقراطي عليه في المنظمات لأنه يتحدى القيم والمعايير التي تحكم نظريات الاستخدام. من أجل تحقيق ذلك، يشير المؤلفون إلى أن المنظمات بحاجة للتحقيق، ومن ثم وضع عمليات إعادة الهيكلة والاستراتيجيات والإجراءات والمعايير الحالية.⁴

3.1.2.2. التعلم ثلاثي الحلقة

التعلم ثلاثي الحلقة هو استجواب كامل لأسس منظمة ما، والتي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي والثقافة والممارسات، وكذلك في سياقها الخارجي.⁵ يتيح التعلم ثلاثي الحلقات للأفراد تحدي القيم والمعايير التي تحكم استراتيجيات استخدامهم وتعلمهم، وبالتالي سلوكهم الملموس، في الحالات.⁶

¹Amel Khadim, "L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire Sidal)", thèse pour l'obtention d'un doctorat, management international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, Université Abou BekrBelkaïd, Tlemcen, 2016/2017, p 60.

²Sophie Bollinger, " Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels", thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Strasbourg, Université de Strasbourg, 8 novembre 2019, p 57.

³Amel Khedim, **Op.cit**, p 61.

⁴Sophie Bollinger, **Op.cit**, p 57 58.

⁵Amel Khedim, **Op.cit**, p 61.

⁶ZAHIR MESSAOUDENE, " Relations entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans des PME françaises", 11e Congrès International De Génie Industriel – Cigi, Québec, Canada, 26-28 octobre 2015, p 3.

2.2.2. الانتقال من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي

يعتبر الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي من الأمور الطبيعية بالمنظمة، لأن المورد البشري اجتماعي بطبيعته، ولذا سيتم دراسة وتفسير كيفية الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي، وكذلك أهم المتطلبات الواجب توفيرها لضمان الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي بشكل جيد وفعال.

1.2.2.2. تفسير الانتقال من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي

يعتبر علم النفس السلوكي ظاهرة التعلم سلوكية بحتة، التعلم السلوكي هو تعلم التجربة والخطأ الذي لا يتطلب سوى مستوى منخفض من العقلانية. في الاقتصاد، يمكن تفسير هذا النوع من التعلم على أنه التطور التدريجي للروتين، الروتينيات في الاقتصاد. تمثل الإجراءات السلوكيات الجماعية أو الفردية التي ظهرت في العمل أو من منطق الخطأ التجريبي، والتي انتشرت تلقائياً في السكان، عن طريق التقليد والتنشئة الاجتماعية.¹ أما علوم الإدراك Cognitive science والتي تعتبر عادة على أنها الدراسة العلمية للعقل أو الذكاء،² في هذا العلم التعلم لا يعتبر تغيير بسيط في السلوك لكنه اجمالي التغيرات في تمثيلاتها، تبادل المعلومات والمعارف، الالتزام بعمليات وضع المفاهيم التي تسمح بتطوير سلوكيات جديدة.³ وينبثق عنه ثلاثة مناهج وهي:

✓ **نهج سيمونيان:** في النهج سيموني من المفترض أن تكون المعلومات موجودة بشكل مستقل عن الوكيل بشكل موضوعي، والحصول على هذه المعلومات وبالتالي لتقريب التمثيلات الفردية من الحالة "الحقيقية" للعالم. التعلم وبالتالي يتم التعامل معها على أنها عملية لا تتم فيها معالجة البيانات من قبل العلاج المعرفي للفرد لأنها موجودة بشكل مستقل عن الفرد. ولذلك يفترض أن يؤدي الحصول على هذه المعلومات إلى تقريب التمثيلات الفردية من الحالة "الحقيقية" للعالم، وبالتالي يتم التعامل مع التعلم كعملية لا يتم فيها تحويل البيانات عن طريق المعالجة المعرفية للفرد لأنها موجودة بشكل مستقل عن الفرد؛⁴

✓ **نهج الاتصال:** الفرضية الأساسية لهذا النهج هي أن النظم المعرفية لا تعمل بالتتابع، التعامل مع رموز منفصلة يمثل العناصر الملموسة للواقع، كما هو الحال في النهج سيموني، لم تعد المعرفة مترجمة ولكنها تعتمد على البنية العامة للنظام، ولم تعد وحدة المعالجة المعرفية تعمل عن طريق معالجة المعلومات الواحدة تلو الأخرى، ولكن بالتوازي مع كل معلومات تساهم في تحويل البنية الكاملة، وبالتالي ينظر إلى النظام المعرفي على أنه شبكة ديناميكية تنظم نفسها ويتسق فيها كل جزء مع الآخر؛⁵

✓ **نهج العمل:** في نهج العمل، المعرفة هي نتاج التعلم، يتم تحديد الاتساق فيما يتعلق بالمنظور. لذلك فإن ما تم تعلمه لا يمثل حالة العالم الحقيقي، ولكنها نتاج عملية إبداعية تعتمد على رؤية ذاتية، تتجسد في

¹ Adbellah Arab, " Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité totale (CAS DE L'ENIEM)", thèse en vue de l'obtention du diplôme de docteur, Sciences économiques, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales , université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 21/04/2016, p 100.

² "علوم الإدراك"، متاح على الموقع: www.wikipedia.com.

³ Adbellah Arab, **Op.cit**, p 101, 102.

⁴ Adbellah Arab, **Op.cit**, p 103.

⁵ Adbellah Arab, **Op.cit**, p 103.

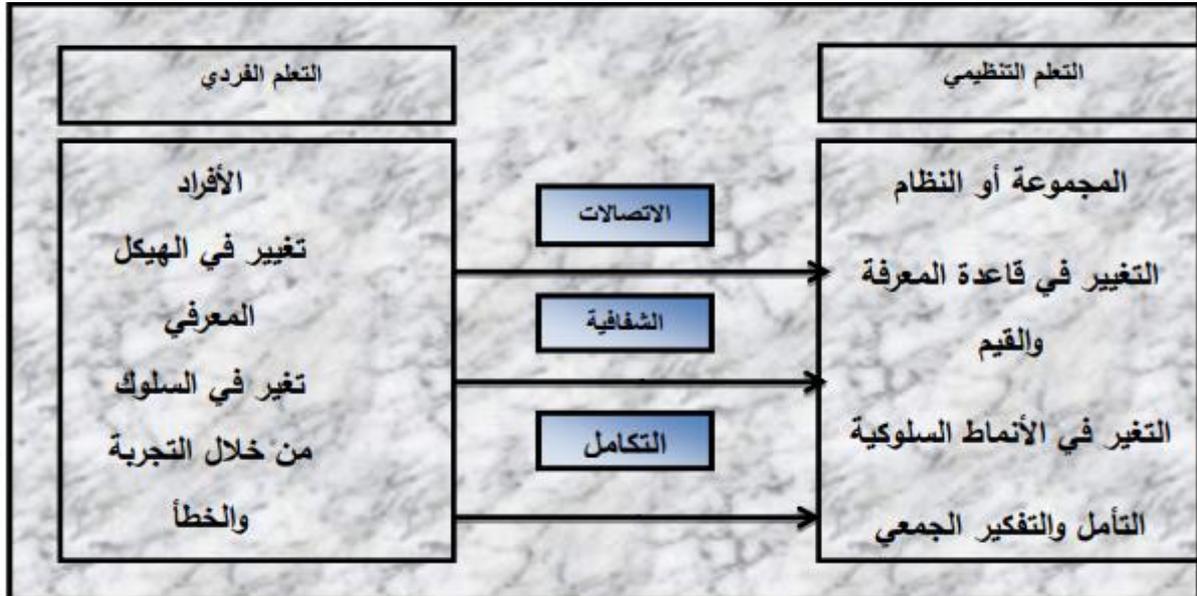
الوكيل نفسه. يشبه النظام المعرفي "معالجة المعرفة". لا يهدف إلى بناء مرآة تمثل الطبيعة بأمانة، ولكن لخلق رؤية شخصية تتكيف مع خصائصها.¹

سواء كان التعلم الفردي أو التنظيمي فإن العلاقة بين الاثنين واضحة، وواحد يغذي الآخر، في الواقع، تظهر الأدبيات الحديثة أن التعلم ينشأ من المواجهة والتفاعل بين الأفراد، لم يعد يعتبر الفرد كوحدة معزولة داخل المنظمة ولكن كإنسان اجتماعي على حد سواء شكلتها المنظمة وتشكيلها، التعلم التنظيمي يتفاعل على جميع المستويات عندما تكون السلوكيات أو المعرفة أو القيم الجديدة منتجات واستخدامات. هذه التفاعلات تصبح شروطاً ضرورية للتعلم على مستوى المجموعة، وتؤدي إلى معرفة تنظيمية جديدة، ثمرة الإنتاج الجماعي.²

2.2.2.2. متطلبات الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي

يتم التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي كما هو موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1.2): التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي



المصدر: بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 39.

وهناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها من أجل الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي وهي:³

✓ **الاتصالات:** إن المعرفة الشخصية التي يمكن أن تتاح للمنظمة، والتي تمكن إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات ونظم اتصالات فعالة، تمكن الفهم المتبادل بين الموظفين؛

¹ Adbellah Arab, Op.cit, p 105.

² Adbellah Arab, Op.cit, p.108

³ بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 38 ، 39.

✓ **الشفافية:** إن فعالية عملية الاتصال لن تكون مفيدة دون توافر واطاحة المعرفة والمعلومات لجميع الموظفين وفي جميع المستويات، وتمكينهم من الولوج إلى ذاكرة المنظمة حتى تصبح عملية التعلم جزءا من ثقافة المنظمة.

✓ **التكامل:** إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا تتم إلا في ظل جعل المعرفة الفردية متاحة للجماعة، وذلك عن طريق تكامل أعمال الموظفين مع بعضهم البعض، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ويسمح بتسهيل عمل المنظمة.

3.2.2. أبعاد التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية، ولا تعتمد على الصدفة، وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومن خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم. وتشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وممارستها في المنظمات، والعوامل التي تسهم في هذه الممارسة. وقد تم الاستناد إلى دراسات كل من Denton ، Goh ،Marquardt & Reynolds لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي. هذا النموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1.3.2.2. البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي

يتضمن البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي النقاط الآتية:¹

✓ **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الموظفين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية؛

✓ **متابعة التغيرات البيئية:** وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم؛

✓ **استراتيجية التعلم:** تعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2.3.2.2. البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي

يشمل البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي ما يلي:²

¹ مشعل دحام الظفيري، مرجع سبق ذكره، ص 12

² بلقاسم جوادى، مرجع سبق ذكره، ص 27.

✓ **العمل من خلال الفريق:** إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي؛

✓ **الهيكل التنظيمي المرن:** يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو يمثل الفريق الذي يعطي الموظفين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها؛

✓ **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، وإيصالها إلى جميع الموظفين في التنظيم للاستفادة منها والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، في المجال التطبيقي العمل.

3.3.2.2. البعد الثقافي للتعلم التنظيمي

يشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:¹

✓ **التعلم من الأخطاء السابقة:** تجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء؛

✓ **البيئة المساندة للتعلم:** وتشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعارف الجديدة، وتلقيها، وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، ومراجعة الوضع القائم لهذه الأخيرة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والموظفين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل، ونوع المنتجات، ومكافأة المبدعين على ما يقدمونه من أفكار جديدة تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

4.2.2. عمليات التعلم التنظيمي

تتجلى عمليات التعلم التنظيمي في ثلاث عمليات وهي اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة وأخيراً استخدام المعرفة، وهذا العنصر يظهر لنا التداخل بين متغيرات بحثنا، التداخل بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

1.4.2.2. اكتساب المعرفة

يعني اكتساب المعرفة استخلاص المعرفة من مصادرها الانسانية، والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم المعرفة وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي.²

¹ مشعل دحام الظفيري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 495.

ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والموظفين، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه.¹

2.4.2.2. مشاركة المعرفة

وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الافراد في المستويات الادارية المختلفة، حيث يستغل الافراد مهاراتهم في ذلك ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ويكون للدعم الاداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضًا دور في تسهيل توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الارشفة والادارة الالكترونية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.²

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم التعلم التنظيمي، وتعرف أيضا على أنها عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الافراد ونشرها وإتاحتها للذين هم بحاجة إليها، وتتضمن عملية المشاركة بالمعرفة العمليات الفرعية التالية:³

✓ **نقل المعرفة:** وهي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة؛

✓ **تبادل المعرفة:** وتسمى عملية تبادل المعرفة إلى نقل المعرفة الصريحة بين الافراد والمجموعات والمنظمات؛

✓ **الاتصال:** وهي عملية بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق لآخر أو من منظمة لأخرى.

3.4.2.2. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا الى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ايداعه وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى الموظفين. توجد ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:⁴

¹ الهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

² خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ عمر الشريف وحياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 496.

⁴ نضال محمد الزظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 50 51.

- ✓ **التوجيهات Directives:** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء؛
- ✓ **الروتين Routine:** أما الروتين فيشير الى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين؛
- ✓ **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا Self-Contained Teams:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

5.2.2. الذاكرة التنظيمية

أغلب الأبحاث في المجال تميل نحو التركيز على إعطاء تعريف للمصطلح، أو عرض محتوى وأنواع الذاكرة التنظيمية، أو تحديد موقعها ومكان تواجدها أو أخيرا وصف العمليات المرتبطة باستقطاب، تخزين، استرجاع وحفظ الذاكرة في المنظمة. فمثلا Walsh & Ungson حاولا تقديم تعريف شامل للذاكرة التنظيمية من خلال اعتبارها معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة، والتي يمكن ان تؤثر على القرارات الحالية، وهذا يتوافق الى حد كبير مع التعريف الذي قدمه Stein حينما بين بأن الذاكرة التنظيمية هي الطريقة التي يمكن من خلالها استحضار المعرفة التنظيمية من الماضي، والتأثير بها على الأنشطة الحالية.¹

ويرى Jennex & Croasdell أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد، إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك بناء المنظمة، والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والرموز والقصص والطقوس السائدة في المنظمة، هذه الذاكرة التنظيمية تؤدي بدورها إلى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها، وهذا بدوره يفسر قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد، وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيون المنظمة.²

¹ داهنين بن عامر، "الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 49، ديسمبر 2017، ص 77.

² فايز عبد الرحمن الفوخ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

وتتضمن الذاكرة التنظيمية في المنظمات الصناعية أربعة أنواع: الذاكرة التنظيمية الإدارية، التقنية، الثقافية والذاكرة التنظيمية التسويقية، وهذه الأنواع من الذاكرة تعزز بشكل تراكمي التطوير التنظيمي من خلال علاقتها بالأداء التنظيمي، حيث تعد عاملاً حركياً ومهماً في المنظمة، وكما إن لها علاقة وتأثيراً قوياً على أداء المنظمة، وكما تعد مكوناً أساسياً للميزة التنافسية. فإن المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، وتعد مجموعة فرعية من الذاكرة التنظيمية.¹

تتكون الذاكرة التنظيمية من المكونات التالية:²

1.5.2.2. الهوية التنظيمية

كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة. هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سبباً في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

2.5.2.2. الصورة العرضية

فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة، فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج، لهذا فإن الاعتقاد بأن رضى العميل كما في شعار الخطوط الجوية العربية السعودية " خدمتنا رضاكم " هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءاً من الصور العرضية، وبالطبع فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات، والتساؤل حول مدى جدواها، ولربما يترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها.

3.5.2.2. الروتين التنظيمي

الذي يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبني الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة. هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دوراً كبيراً في اختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد

¹ بلقاسم جوادى، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 29 30..

المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها من التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المشابهة لها، أو تلك القريبة منها، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

الشكل رقم (2.2): مكونات الذاكرة التنظيمية



المصدر: بلقاسم جوادي، المرجع السابق، ص 70.

6.2.2. معوقات التعلم التنظيمي

بين Stewart أهم المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي أن المديرين يكومون خارج الممارسات، وبالتالي ليس لديهم مهارات التعلم، وثانيا إذا كان هناك رفض لأي شيء جديد أو يحتاج إلى تغيير في طريق العمل، والتخوف من هذا التغيير، وقد يكون هناك عدم تحفيز للأداء الجيد. ويمكن إدراج بعض النقاط التي تمثل أهم معوقات عملية التعلم التنظيمي وهي:¹

- ✓ مقاومة الموظف للتغيير Employee Resistance to Change
- ✓ نقص التدريب على القيادة Lack of Leadership Training
- ✓ تجاهل نجاح الفريق Disregard of Team Success
- ✓ التركيز على المدى القصير Short-Term Focus

^{1 1} محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

1.6.2.2. مقاومة الموظف للتغيير

ان التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير إلى ما هو أحسن من الوضعية السابقة، ويوضح الجدول الآتي بعض الأسباب التي تؤدي للتغيير.¹

الجدول رقم (1.2): أسباب التغيير

المصدر	العوامل
البيئة الفنية "التقنية"	<ul style="list-style-type: none"> ✓ انفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل؛ ✓ التطوير في عمليات الإنتاج؛ ✓ التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج؛ ✓ الانفجار في المعلومات والاتصالات.
البيئة الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> السوق العلمي الاستهلاكي التغير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج . -نمو الأعمال المختلطة و المتداخلة
البيئة التنظيمية " الإدارية"	<ul style="list-style-type: none"> متطلبات الموظفين، والمشاركة في الانهماك في العمل الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.

المصدر: زين الدين ضياف، "السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 162.

مقاومة التغيير هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزعم القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي، وتتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات. فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجؤون لأساليب خفية وغير مباشرة كالتمارض، واختلاف الأعذار لعدم الاستجابة للتغيير، وعدم إبداء الحماس تجاهه وقد يحدث ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تتفق الجماعة على معارضة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش الى اختلاف بسيط

¹ زين الدين ضياف، "السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 157.

لا يؤثر جوهر التغيير. وهناك عدة أسباب لمقاومة التغيير منها الأسباب الاقتصادية، والاجتماعية والاقتصادية، وحتى الأسباب الذاتية كالخوف من فقدان الوظيفة مثلا.¹

2.6.2.2. نقص التدريب على القيادة

القيادة بصفة عامة تعرف بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة. كما تعرف القيادة الناجحة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر ومخطط. يتم ممارسة هذا التأثير والنفوذ، من خلال الاتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه، من خلال تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، مما يزيد من ثقتهم في أنفسهم، فيزيد حماسهم وولائهم.²

لتدريب القادة عدة أهداف، وغياب التدريب سيحول دون تحقيق هذه الأهداف، والتي نذكر من بينها:³

- ✓ شرح وجهات النظر والقيم والأخلاق وإدراك الإدارة التنظيمية؛
- ✓ فهم الكفاءات العامة المتوقعة من المديرين التنظيميين؛
- ✓ وصف كيف يمكن للقيم التي تقدمها الإدارة أن تؤثر على المنظمة؛
- ✓ تطبيق مبادئ القيادة في منظماتهم؛
- ✓ تحديد مهارات الاتصال الناجحة وتطبيقها؛
- ✓ الاعتراف بمستويات الالتزام ومستويات التزام الآخرين تجاه أهداف المنظمة.

3.6.2.2. تجاهل نجاح الفريق

في بعض الأحيان، من الصعب أن نرى كيف تتوافق برامج التعلم التنظيمية مع الأهداف الشخصية للفرد. غالبا ما يستغرق التعلم وقتا وجهدا بعيدا عن المهام اليومية للموظفين. عندما تعطي المنظمة الأولوية لهذا الاستثمار في التعلم، ولكن الموظف لا يفعل ذلك، فمن الصعب تشجيع المشاركة إذا كان الموظف يركز على إنجازاته الفردية، ثم تأطير التعلم التنظيمي كجزء من تطوير الموظف. يمكن أن تكون مهارات التدريس التي تتجاوز الوصف الوظيفي الحالي للموظف محفزا للنمو الوظيفي الخاص به.⁴

4.6.2.2. التركيز على المدى القصير

في مجال الأعمال التجارية، فإنه غالبا ما يكون من السهل التركيز على وقف الثغرات لحل المشاكل على المدى القصير دون النظر إلى الصورة الكبيرة. عندما يكون المرء في موقع قيادي ليس بهذه العظمة كرئيس

¹ زين الدين ضياف، المرجع السابق، ص ص 69 70.

² آسيا ليديا اقبال، "فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2010/2009)"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012، ص 17.

³ Mostafizur Rahman Masum, "Principles of organization management training", presentation, 31 august 2018.

⁴ "تجاهل نجاح الفريق"، متاح على الموقع: www.walkmebog.com.

تنفيذي أو ما يشبه ذلك، فإن هذا غالبا ما يكون ضروريا، من أجل الاستمرار في الأمور. لسوء الحظ، هذا خطأ في التعلم التنظيمي، حيث يجب أن تكون الصورة الكبيرة دائما محور تركيز جميع المعنيين. وهذا يشمل الأشخاص الذين يتعلمون وكذلك القيادة المسؤولة.¹

7.2.2. شروط التعلم التنظيمي الفعال

قام Senge بتحديد المستلزمات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل التعلم التنظيمي الفعال، وهي كالتالي:²

- ✓ يجب أن يرى المتعلم الربط بين ما يأخذه كمهمة للتعلم ونتائج محتملة؛
 - ✓ يجب أن تكون هناك تغذية راجعة للأداء؛
 - ✓ فرصة الممارسة تعد مهمة وخاصة إذا تعلق التعلم بمهارات جديدة؛
 - ✓ وجود قدرات وإمكانيات لدى الأفراد قبل التعلم تساعد على التعلم بسهولة.
- اما Dolores & Donoghue فقد حددا نقاط أخرى، والمتمثلة في:³
- ✓ قبول الأخطاء كمصدر للتعلم ضمن الثقافة التنظيمية؛
 - ✓ نمو الشعور بالمسؤولية على المستوى الفردي والجماعي؛
 - ✓ عمليات المشاركة؛
 - ✓ تمكين أفراد المنظمة لتحليل المشاكل، تحديد الحلول وتطوير الاستجابات.

3.2. تطبيقات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي

ان اتجاه المنظمات لتبني إدارة المعرفة دفعها لربط هذا المتغير بالمتغيرات السلوكية، وذلك من أجل ضبط هذا الأخير والاستفادة منه بشكل جيد، فمن خلال هذا العنصر سيتم توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ودراسة كيفية قياس التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية، وكيف يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توظيف التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة، وفي الختام سيتم شرح كيف يمكن اعتبار إدارة المعرفة كدعامة للممارسات التعلم التنظيمي.

1.3.2. العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي

توجد دراسات أكدت على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وكما أن بعض الدراسات اعتبرت أن هذان المتغيران متكاملان ويؤثران على بعضهما بطريقة ماثلة، لذلك لا تزال هناك ضبابية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.⁴

¹ التركيز على المدى القصير"، متاح على الموقع: www.slideshare.com.

² محمد تركي البطاينة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 75.

³ محمد تركي البطاينة، نفس المرجع، ص 75.

⁴Revet Karine, Gandia Romain, " Impact de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel sur la capacité d'absorption et l'innovation : proposition d'un modèle intégrateur", XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018, p7.

يرتبط كل من نهج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بزيادة رؤوس الأموال، والقدرات البشرية المكملة للتدابير الفعالة. إن تحقيق المعرفة التنظيمية والتقدم هي نتائج التعلم التنظيمي، وعادة ما يكون التعلم التنظيمي كمفتاح لتحسين الوظيفة التنظيمية، ولا عجب في أن التعلم التنظيمي وإدارة المعارف يوفران القدرة على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية، لأنه تم تشكيل مفهوم إدارة المعرفة لبحوث التعلم التنظيمية. في بعض الكتابات ذات الصلة بالتعلم التنظيمي، تعتبر عملية التعلم التنظيمية إدارة المعرفة المكافئة وإتقان العملية على المعرفة، يتم إنشاء هذه المعرفة من قبل عمليات التعلم التنظيمية التي يمكن التحكم فيها، مع إدارة النتائج، بدورها، من خلال عمليات إدارة المعرفة، فالتعلم التنظيمي هو مجال المعرفة ضمن النظرية التنظيمية التي تدرس النماذج، والنظريات حول الطريقة التي تتعلم بها المنظمة وتتكيف، وفي الواقع، التعلم التنظيمي موجود في جوهر إدارة المعرفة، وله دور فعال في أداء المنظمة على المدى الطويل، فعملية التعلم أيضا تركز على أساس أن مفهوم إدارة المعرفة واضح.¹

توفر دراسات التعلم التنظيمي جسرا بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. وقد عرف بعض الباحثين التعلم التنظيمي كعملية ديناميكية من إنشاء واكتساب، وتكامل المعرفة التي تهدف إلى تطوير الموارد والقدرات التي تسهم في أداء تنظيمي أفضل، مثال واحد من التعلم التنظيمي قد يكون من السهل نسبيا على المنظمات الأخرى التقليد، ومع ذلك، فإن التعلم التنظيمي المستمر له آثار تراكمية يصعب تقليدها، وعلاوة على ذلك، فإن ثقافة تنظيم التعلم تسلم بضرورة تشجيع الناس على تعزيز خلق المعرفة وتبادلها واستغلالها. فالمنظمات القادرة على التعلم التنظيمي يجعل المنظمة أكثر فعالية وقدرة على تحقيق مزايا تنافسية. وبالتالي، فإن دورة التعلم التنظيمية تحتاج إلى مراجعة مستمرة لخلق المعرفة، هذه العمليات ترتبط ارتباطا وثيقا بفكرة التحسين المستمر الذي تقوم المنظمة من خلاله بتحديد التحسينات، وتنفيذها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. يتم تضمين التحسينات في المنظمة من خلال إجراءات قد تكون سياسات مكتوبة أو إعدادات آلية محددة أو حدود مراقبة الجودة، أو أفضل الممارسات للتعامل معها بشكل متكرر وفق الظروف التي تحدث، وبالتالي يمكن أن يساعد التعلم التنظيمي في صقل وتجديد المعرفة التنظيمية.²

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة، والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة، أي أنهما السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية، كما أنه يولد أصولا معرفية جديدة، أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين

¹ Ali Asghar Fani et al, "The relationship between knowledge management and organizational learning within middle and senior managers of Iranian public organizations", Information and Knowledge Management, Vol.5, No.6, 2015, p 106.

² Ajay K Jain, Ana Moreno, "Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance An empirical study of a heavy engineering firm in India", The Learning Organization, January 2015, P 18, 19.

وتوزيع الأصول المعرفية والتشارك فيها، كما انها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة وان ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.¹

2.3.2. قياس التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية

هناك عدة أدوات ومؤشرات لقياس وتقييم مدى توفر خصائص التعلم التنظيمي في المنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة، نذكر منها:²

1.2.3.2. التخطيط الاستراتيجي

يجب أن تكون الاستراتيجيات والسياسات مصممة لدعم عملية التعلم لأجل ضمان مشاركة جميع الأفراد في تشكيلها ثم تنفيذها، لأن رؤية المنظمة يجب أن تعكس وبوضوح توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية وأن تكون مدعومة من طرف هؤلاء، عليها أن تركز وبشكل خاص على تطوير قدراتهم لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تحدد التوجه الاستراتيجي من خلال الالتزام الطويل الأجل بالتعلم، وعلى هذا الأساس عليها أن تدعم وتعزز ثقافة التعلم المستمر، والقضاء أو على الأقل التقليل من الحواجز الموجودة بين مختلف أقسام المنظمة.

2.2.3.2. البيئة التنظيمية المرنة

بالإمكان تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تصميم الأنظمة، والهياكل التنظيمية والاجتماعية القادرة على الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات، والأحداث البيئية الحالية والتي تتصف بالديناميكية والاستمرارية، الأمر الذي يتطلب وجود صفات قيادية فعالة، وموارد بشرية كفؤة من أجل تشكيل رؤية مستقبلية وبشكل ديناميكي ضمن بيئة متقلبة، وخلق الدوافع لتحقيقها عبر مزج رؤية المنظمة برؤية الأفراد.

3.2.3.2. التعلم الفردي

التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، وله شروط محددة، وحتى يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى الى تحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التعلم، ليصبح بذلك عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد.

4.2.3.2. التعلم الفرقي

أي تعزيز وبشكل مستمر القدرات الجماعية وتحسين فعالية الفريق، نجده يرتكز على العمل الجماعي والحوار، وتبادل الأفكار والمهارات لحل المشاكل، وتحقيق الأهداف الجماعية.

¹ بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 8 و 9.

5.2.3.2. الثقافة التنظيمية الداعمة

مفهومها يشير الى أن ثقافة المنظمة يجب أن تسهل التعلم المستمر لجميع أعضائها، وذلك بالاعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها، فالوعي بالحاجة الى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ظل المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها، نجد هذا كله يخدم الأهداف التنظيمية كحل المشاكل، عملية التعلم الديناميكية، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار كلها أهداف المنظمة المتعلمة، هذا معناه أنه على كل فرد داخل المنظمة أن يكون مستعداً للالتزام بعملية التعلم، والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ويكون هذا من خلال الثقافة التنظيمية المتفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي، ويمنح فرص التعلم المستمر الى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة وقبول التغيير.

6.2.3.2. القيادة الفعالة

أسلوب يهدف الى بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول الى رؤية جماعية مشتركة، وذلك من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.

3.3.2. التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في عصر إدارة المعرفة

عرف Kotler الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وكما يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأسلوب تقود الى التميز، وتخفيض التكلفة.¹

هناك عدد من الباحثين أكدوا ان القدرات التنافسية للمنظمة تساهم في خلق التعلم التنظيمي، وبعضهم الاخر يشير الى ان للتعلم التنظيمي دورا في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة. الا ان الجدل الفكري لا يزال يتعدى أفكار الباحثين والمفكرين والمختصين، فهو يحتاج الى المزيد من البحث والدراسة المنظمة. فضلا عن دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف، والحجم الاقتصادي الى اقتصاد قائم على التعلم والمنافسة المستمرة. وخضعت العلاقة بين المتغيرين الى جدل فكري بين الباحثين والمفكرين.²

وفقا لـ Garvin وآخرون التعلم التنظيمي هو الآن الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة للمنظمة، وهم يعتقدون أنه ينبغي للمنظمات أن تنتظر بجدية في أن تصبح منظمات تعليمية من خلال اكتساب أشخاص يمكنهم إنشاء

¹ يوسف عبايدية، "التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 135.

² محمد جبار هادي يوسف الظالمي، "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 131.

المعرفة واكتسابها ونقلها. بالنسبة إلى ليروي يفهم التعلم من ناحية على أنه تعديل لسلوك المنظمة استجابة للتغيرات في البيئة، أو كعملية تجريبية وخطأ لتصحيح سلوك المنظمة، ومن ناحية أخرى، كتحويل في مجموعة المعرفة التنظيمية أو كتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. نركز هنا على ان التعلم التنظيمي كعملية التحسين المتكرر للعمل التنظيمي، التقليد، الابتكار التنظيمي، التفكير في أساليب العمل، التفاعل، التنشئة الاجتماعية، والحفظ.¹

ومن أجل ان يكون التعلم التنظيمي مصدرا فعالا للميزة التنافسية لابد من توفير الشروط التالية في التعلم وهي:²

- ✓ **التعلم المستمر:** أي ان يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا؛
- ✓ **البحث عن مصادر التعلم:** حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل والمنظمة وخارجها ومن أي مكان آخر؛
- ✓ **تحويل التعلم الى قيمة:** وهذا بتوفير طريقة منهجية لتحويل التعلم الى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس المال الفكري للمؤسسة او في تحسين نتائج أداء الموظفين داخل المنظمة؛
- ✓ **قياس التعلم:** ان يتم قياس التعلم بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية، بما يجعل المنظمة أسرع واشمل في التعلم من منافسيها.

وفي النهاية يمكن ان نقول ان معظم التغيرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها، وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بجمالية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدلها على أحسن طريق لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر ورأس مالها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز، وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتمييزهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة، وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، ويجب عليها امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها، وهي ما يسمى برأس المال الفكري، الذي عليها معرفة كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.³

¹Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani, "Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia", Revue Organisation & Travail, Volume 8, N°2, 20/11/2019, p 159.

²مراد علة، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

³لويزة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-)", أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص ص 215 216.

4.3.2. إدارة المعرفة دعامة لممارسات التعلم التنظيمي

إن اعتماد كل من إدارة المعرفة وممارسات التعلم التنظيمي اليوم في المنظمات تمثل الوسيلة الأفضل لهم من أجل تحقيق مكاسب أفضل وأكبر من التي كانت تجنيها في ظل الإدارة التقليدية سابقا، غير أن هذا التوجه الجديد يجب أن يصاحب بإرادة من القيادات العليا، وإن يصبح هذا التوجه الجديد استراتيجية مطبقة وليس مجرد حبر على ورق.

وقد أشار بيتر سينج بأن الحاجة إلى فهم التعلم، وكيفية تعلم المؤسسات وتحقيق التراكم في هذا التعلم هي اليوم أكثر إلحاحا من أي وقت مضى، كما أن وفي كل الأحوال يعطينا التعلم فرصا جديدة اكتساب و إنتاج المعرفة؛ لأن التعلم هو أصل القدرة على رؤية الأشياء من أبعاد وأوجه متنوعة؛ أي بمعنى القدرة على التفكير خارج القوالب الجامدة التقليدية و خارج الصندوق الأسود، كما يستطيع التعلم التنظيمي كذلك تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير بما يجعل هذه المعرفة متاحة للأخريين أو عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد الموظفين في المؤسسة في الأجل البعيد وهذا يتطلب شروط جوهرية للتعلم التنظيمي في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية وكذلك مشاركة المعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة.¹

غير أن نجاح عملية اكتساب المعرفة، استخدامها وتطويرها يتوقف على قدرة إدارة المنظمة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم و استقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو عادة إنتاجها على المستوى الفردي، الجماعي و حتى على المستوى التنظيمي، وطالما أن تعلم الفرد للمعارف والمهارات الجديدة قد يتم عبر ممارسة العمل اليدوي، وأن هذا التعلم ينفصل عن الأخرين في بيئة العمل وقد يكون جزء من عملية تعلم الفريق، لذا وفقا لهذا المنظور الحديث يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر لتطبيق المعرفة.²

من جانب آخر فإن القيادات الإدارية الملزمة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هم ممن يركزون على تسريع التعلم التنظيمي؛ وذلك من خلال الممارسة التشاركية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة، و كما تتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات؛ مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر، وكذلك الانتقال وفق التطورات في المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.³

¹ يوسف عبايدية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² يوسف عبايدية، نفس المرجع، ص ص 58، 59.

³ يوسف عبايدية، نفس المرجع، ص 59.

يقدم Foray التعلم من خلال الممارسة كوسيلة لإنتاج المعرفة خاصة عند مواجهة المشاكل في نهاية الأنشطة التشغيلية يشير هذا المؤلف إلى أن التعلم هو مصدر لتحسين الإنتاجية، وإن كان منخفضا بشكل فردي، ولكنه مهم عند الجمع.¹

شرح Duizabo et Guillaume أن عملية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة تصاحب عملية التعلم التنظيمية. والواقع أن مرحلة إنشاء المعرفة تحسن عملية التعلم وتغذيها لتصبح معرفة جديدة. تضمن مرحلة الرسملة الحفظ على المكاسب التي تدخر عملية التعلم العودة إلى الصفر خاصة من خلال جهود الحفظ. وأخيرا، فإن مرحلة نقل المعرفة تصاحب تطور عملية التعلم من خلال تقاسم الخطوات والأساليب والمؤشرات الرئيسية.²

¹ Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani, **Op.cit**, p 159.

² Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani, **Op.cit**, p 159.

الخلاصة

يتضح لنا من خلال دراستنا ان التعلم التنظيمي من المفاهيم المترسخة في قاموس العلوم الإدارية والاجتماعية، يلعب دورا مهما في اكساب منظمات الاعمال للميزة التنافسية من خلال الاستغلال الجيد لإدارة المعرفة، إذ يعمل على تحسين قدراتها الإنتاجية والتشغيلية، والارتقاء بمخرجاتها. ولا يقتصر دوره فقط على المنتجات الملموسة بل يحفز أيضا الموظفين بالمنظمة على التعلم وتجديد أفكارهم، تبادل الخبرات بينهم وإيجاد مصادر للتعلم حتى خارج حدود المنظمة، وتتيح لهم الفرص لإيجاد الاستراتيجية المناسبة لهم والمساعدة على القيام بهذه العملية المهمة، كل هذا يقود نحو تشكيل منظمة متعلمة لها وزن وثقل اقتصادي أكبر من مثيلاتها التقليدية، وبالرغم من كل هذه المزايا لايزال التعلم التنظيمي عبارة عن تحدي امام منظمات الاعمال اليوم، كرفض الافراد للتغيير وعدم وجود أفراد قادرين على قيادة هذه المنظمات بكفاءة.

الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة

تمهيد

1.3. منهجية الدراسة

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

3.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.3. اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وتفسير النتائج

الخلاصة

تمهيد

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سنتعرف في هذا الفصل على واقع إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة في ولاية سكيدة، في البداية سنتطرق الى تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع شرح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، والتي تمكن من الحصول على البيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، ذلك للتحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الاستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفي الختام سنتطرق الى اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، ومنه التوصل إلى نتائج معتمدين في تفسيرها على الدراسات السابقة.

1.3.1. منهجية الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة ينبغي التقيد بها، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المستخدمة للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

1.1.3.1. مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

1.1.1.3.1. مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ينبغي أولاً الإشارة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في المؤسسة المينائية لسكيكة، ويمكن تحديد موقعه الجغرافي كما يلي:

✓ 36.°53.°20 خط عرض شمالاً؛

✓ 06.°54.°30 خط طول شرقاً.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سيدي جينا ورأس ففلة 3 كلم شرق سطورة.¹ حيث أنها تعدّ من بين الموانئ المهمّة في الوطن، وتحتل موقعا جغرافيا مهمّا، كما يحتوي 13 ولاية من الشرق والجنوب الشرقي للوطن. كذلك تعتبر وليدة المرسوم 82 / 284 المؤرخ في 14 أوت 1982. وهي من أهمّ المؤسّسات المينائية الوطنية، وذلك في إطار تنظيم وتسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني، الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف الاقتصادية.² أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: " مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"³ وبذلك تم تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، وقد تم حصر مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بالمؤسسة سواء الدائمين أو المؤقتين كونهم أكثر تأثراً بأبعاد إدارة المعرفة كتوليد المعرفة وتطبيقها أكثر من غيرهم، ولذا بحسب الملحق رقم (1) والذي يؤكد أن مجتمع الدراسة بلغ 1895 (وهذا في شهر أفريل 2021).

2.1.1.3.1. عينة الدراسة

العينة هي فئة تمثل مجتمع البحث Population Research أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الافراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.⁴ وعليه

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية بسكيكة.

² نفس مرجع السابق.

³ أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

⁴ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر، سورية، سبتمبر، 2000، ص 310.

فقد تم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول الى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يُهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ولقد تم اختيار العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة بما يتماشى مع فرضيات وأهداف الدراسة.

بعد تحديد نوع العينة لابد من تحديد حجمها، عادة يتم اتباع عدة طرق لحساب حجم عينة الدراسة، أما بالدراسة الحالية فقد تم اعتماد الطريقة التي قدمتها الباحثة " Uma Sekeran"، والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فإن حجم العينة يجب أن يكون عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة،¹ وبما أن عدد متغيرات الدراسة هو 5 متغيرات، فيجب أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 50 مفردة، وعليه فقد تم توزيع 75 استبانة على مختلف الإدارات بالمؤسسة المينائية وتم استرجاع 62 استبانة أي 82,66% منها 04 استبانات ملغاة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو 58 عامل اداري.

2.1.3. أداة الدراسة

إن أداة هذه الدراسة تتمثل في الاستبانة والتي تعرف بأنها: " مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها"، ويتم بواسطة الاستبانة التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق،² وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول الى عدد كبير من المبحوثين بأقل تكلفة، وقد صممت الاستبانة لدراسة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

1.2.1.3. الجزء الأول للاستبانة

اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ والخبرة العملية.

2.2.1.3. الجزء الثاني للاستبانة

تضمن كل من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) ويمكن توضيحه كما يلي:

✓ **المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة:** اشتمل على 21 عبارة موزعة على ابعاد إدارة المعرفة كالاتي:

➤ توليد المعرفة 6 عبارات؛

➤ خزن المعرفة 5 عبارات؛

¹ Uma Sekaran, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004, p 295

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 22.

➤ تشارك المعرفة 5 عبارات؛

➤ تطبيق المعرفة 5 عبارات.

✓ **المحور الثاني الخاص بالتعلم التنظيمي:** اشتمل على 11 عبارة لقياس مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس **Likert** الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة؛ والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على التوالي حسب المستويات المترتبة في الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (1.3): مقياس **Likert** الخماسي

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

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس **Likert** الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: $(1.8=1+0.8)$ وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس **Likert** الخماسي الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (2.3): فئات مقياس **Likert** الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقياس **Likert** الخماسي.

3.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها، وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها، أي ترميزها من أجل تسهيل عملية

تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد تم استخدام من مجموع ما يقدمه منها ما يلي:

1.3.1.3 معامل الثبات Cronbach's Alpha

يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة.

2.3.1.3 معاملي الالتواء والتفلطح

يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات.¹

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يُعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي،² ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

3.3.1.3 معامل الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح،³ كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة).

4.3.1.3 التكرارات والنسب المئوية

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين، أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويُعبّر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، المرجع السابق، ص ص 158، 159.

² نفس المرجع، ص 160.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 162.

5.3.1.3. المتوسط الحسابي

يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجمعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار - مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة - فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات.¹

6.3.1.3. المدى

يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينها، ويعرف المدى بأنه: " الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح"،² وبلغ مدى فئات سلم Likert الخماسي قيمة ثابت تساوي 1,8، وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

7.3.1.3. الانحراف المعياري

يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي.³

8.3.1.3. الانحدار الخطي المتعدد

إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداد للانحدار البسيط، ونظراً للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار Spss،⁴ ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر إدارة المعرفة وأبعادها على التعلم التنظيمي، لأن المتغير المستقل تم تقسيمه إلى عدة أبعاد.

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2.3. صدق أداة الدراسة

إن المقصود بالصدق هو: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وُضع لقياسها،⁵ وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الموالي:

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 247، 248.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁴ أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁵ عمار بوحوش، محمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص

1.1.2.3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة

يشير الصدق الظاهري إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"،¹ ومن أجل ذلك تم عرض إستبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، والملحق رقم (2) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة أنظر الملحق (3)، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موجود في الملحق رقم (4).

2.1.2.3. التأكد من الصدق البنائي للاستبانة

نظراً لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث يتم توضيح اختبار الصدق البنائي للاستبانة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.3): اختبار الصدق البنائي للاستبانة

المتغيرات	رقم العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
توليد المعرفة	1	,000	,716**
	2	,000	,766**
	3	,000	,778**
	4	,000	,767**
	5	,000	,893**
	6	,000	,847**
خزن المعرفة	1	,000	,801**
	2	,000	,896**
	3	,000	,861**
	4	,000	,848**
	5	,000	,852**
تشارك المعرفة	1	,000	,852**
	2	,000	,913**
	3	,000	,919**
	4	,000	,876**
	5	,000	,865**
تطبيق المعرفة	1	,000	,910**

¹ المرجع السابق، ص 73.

,872**	,000	2	التعلم التنظيمي
,924**	,000	3	
,932**	,000	4	
,770**	,000	5	
,773**	,000	1	
,853**	,000	2	
,776**	,000	3	
,738**	,000	4	
,845**	,000	5	
,849**	,000	6	
,819**	,000	7	
,777**	,000	8	
,638**	,000	9	
,745**	,000	10	
,764**	,000	11	

*: مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم(5).

من خلال الجدول رقم (3.3) يتضح أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0,01 أي أن:

($0.01 < \text{Sig. (2-tailed)} = 0,000$)، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكّلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال [0,638 و 0,932] وهي بذلك أكبر من 0,50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيسا على دراسة (*) Tseng and Lee (2009)¹، وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة (الاستبانة) محقق.

2.2.3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة " مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة، إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط"،² لأن التطبيق تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداء، كما يقصد به: " التأكد من

(*) Tseng. Y., and Lee. T., "Comparing appropriate decision support of human Resources practices on organizational performance with DEA/AHP model", Expert Systems with Applications, 36, 2009.

¹ فوزية مفرّاش، " أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص

192.

² فوزية مفرّاش، نفس المرجع، ص 192.

أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد".¹ وعليه تم استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4.3).

الجدول رقم (4.3): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	6	,884
خزن المعرفة	5	,904
تشارك المعرفة	5	,926
تطبيق المعرفة	5	,928
التعلم التنظيمي	11	,935

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (6).

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0,884 ، 0,935] وهو أكبر من 0,70، وهذا ما يدل على وجود مقبول من الثبات وعليه فشرط ثبات الاستبانة كأداة للدراسة هو الآخر محقق تأسيسا على ما جاء في دراسة كل من الباحثين: Navarro, Losada, Ruzo, and Díez Zeller (2010) (*)، الذين أكدوا على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,707 حتى يتحقق شرط الثبات.²

3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (5.3).

الجدول رقم (5.3): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
توليد المعرفة	-1,745	3,633
خزن المعرفة	-1,246	2,537
تشارك المعرفة	-1,223	1,836
تطبيق المعرفة	-,944	,394
التعلم التنظيمي	-,970	1,317

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (7).

¹ حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 209.

(*) Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., and Díez. J. A., " Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, 45,2010.

² فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

من خلال الجدول السابق رقم يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال [1,745 - ، -0,970]، وهو بذلك محصور بين [3 - ، 3]، بينما معامل التقلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال [0,394 ، 3,633] وهو أقل من 7، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة (*) Cao and Dowlatshahi (2005) إذ أكدا على أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 03 ومعامل التقلطح أقل من 07 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي¹، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

4.2.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها ثم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (6.3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
توليد المعرفة	5,361	,187
خزن المعرفة	8,016	,125
تشارك المعرفة	7,291	,137
تطبيق المعرفة	4,726	,212

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع (9)

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين [4,726 و 8,016] وهي أقل من 10، كما ان التباين المسموح Tolerance محصور بين [0,125 و 0,187] وهي أكبر من 0,1 اذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات، وهذا حسب الدراسة التي قام بها Bryant-Kutcher, Jones, & Widener (2006)، حيث أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر اذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح اكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.²

3.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم تبين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة العملية.

(*) Cao.Q., & Dowlatshahi. S., " **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management, 23, 2005.

¹ فوزية مقراش، المرجع السابق، ص 200.

² فوزية مقراش، نفس المرجع، ص ص 200-201.

1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

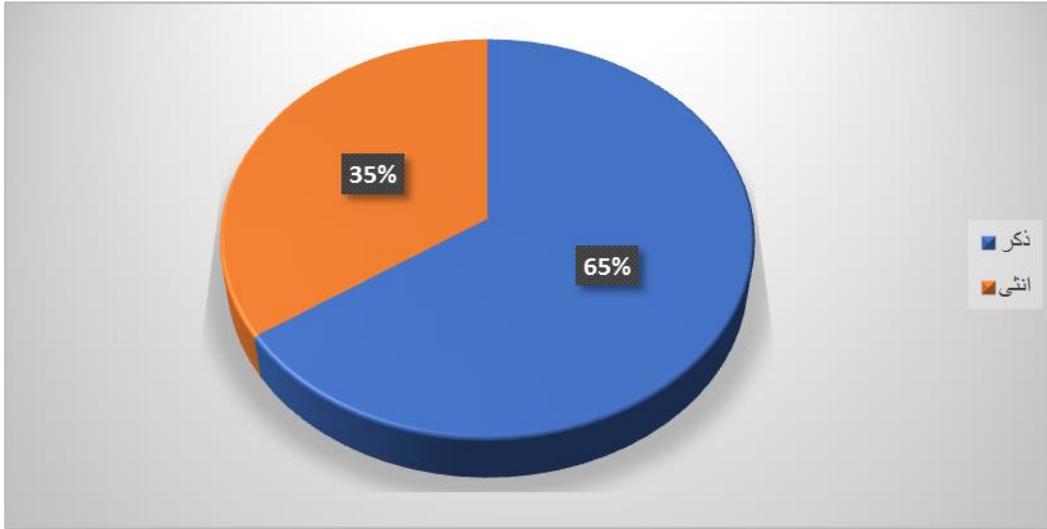
يمكن تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
65,5	38	ذكر
34,5	20	أنثى
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تفاوت كبير في التوزيع بين الجنسين يقدر بما نسبته 31%، إذ أن أغلب المبحوثين من العاملين الإداريين هم ذكور بعدد قدره 38 أي ما نسبته 65,5%، في حين بلغ عدد الإناث 20 أي بما يوافق نسبة 34,5%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري نوعا ما وقد يرتبط ذلك أساسا بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل العمل في أماكن حساسة فالميناء يعتبر حدودا بحرية جزائرية، وكذلك استقطاب الميناء لعمال من خارج الولاية غالبا من العنصر الذكوري أكثر منه النسوي.

2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر

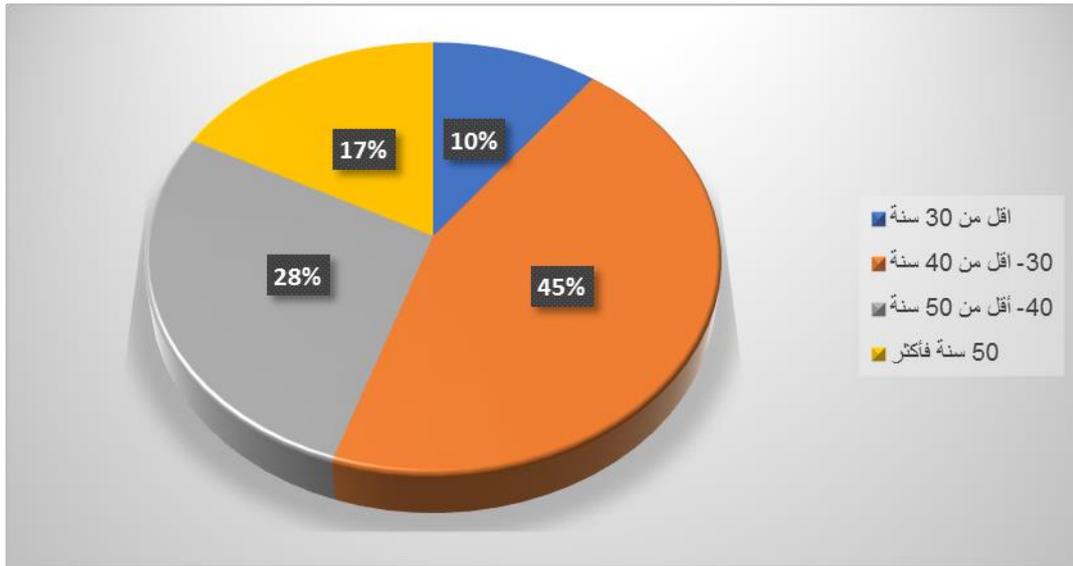
يمكن تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
10,3	6	أقل من 30 سنة
44,8	26	30 - أقل من 40 سنة
27,6	16	40 - أقل من 50 سنة
17,2	10	50 سنة فأكثر
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين أعلاه أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 26 أي ما نسبته 44,8%، تليها نسبة 27,6% تُعبر عن 16 مبحوثا تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين يوجد 10 مبحوثين أعمارهم أكثر من 50 سنة بما يمثل نسبة 17,2%، أما 10,3% فتعتبر أخفض نسبة والتي تُعبر عن 6 مبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة، وعليه يمكن القول أن أغلب العاملين الإداريين في المؤسسة المينائية لسكيدة محل الدراسة هم من فئة الشباب يُتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء، وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم.

3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

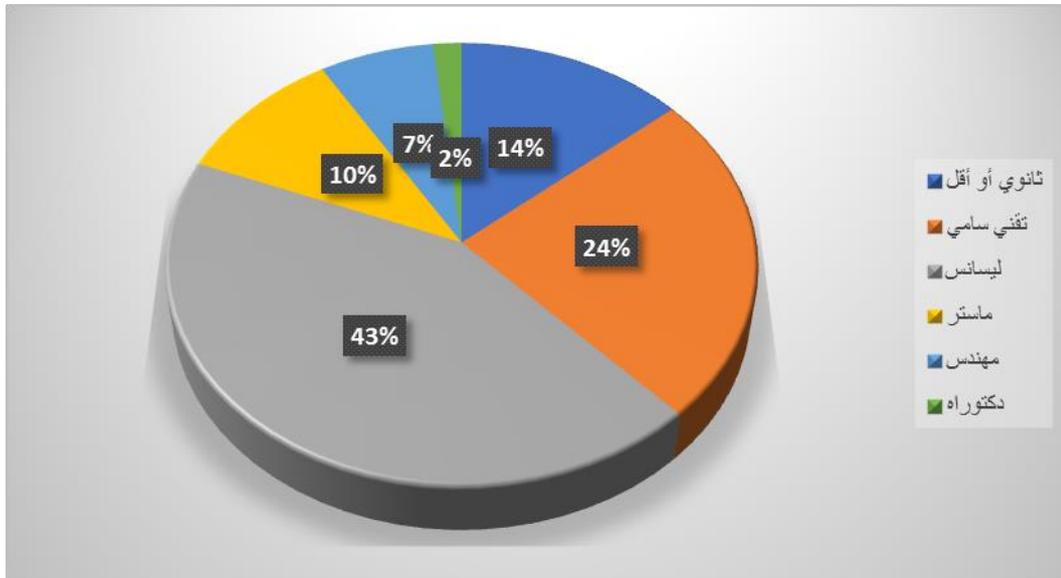
يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
13,8	8	ثانوي أو أقل
24,1	14	تقني سامي
43,1	25	ليسانس
10,3	6	ماستر
6,9	6	مهندس
0	0	ماجستير
1,7	1	دكتوراه
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين متحصلين على شهادة الليسانس بما نسبته 43,1% والتي تعبر عن 25 مبحوث، في حين أن 14 مبحوثا يمثلون ما نسبته 24,1% يمثلون حملة شهادة تقني سامي، كما تُعبر نسبة 13,8% عن 8 مبحوثين متحصلين على مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، في حين 6 مبحوثين متحصلين على شهادة الماستر بنسبة 10,3%، و 6 من المبحوثين متحصلين على شهادة مهندس يمثلون نسبة 6,9%، وما نسبته 1,9% بالنسبة لحملة شهادة الدكتوراه والتي تعبر عن مبحوث واحد فقط، في حين نسبة حملة شهادة الماجستير منعدمة، والسبب في ذلك يعود إلى أن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة.

4.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

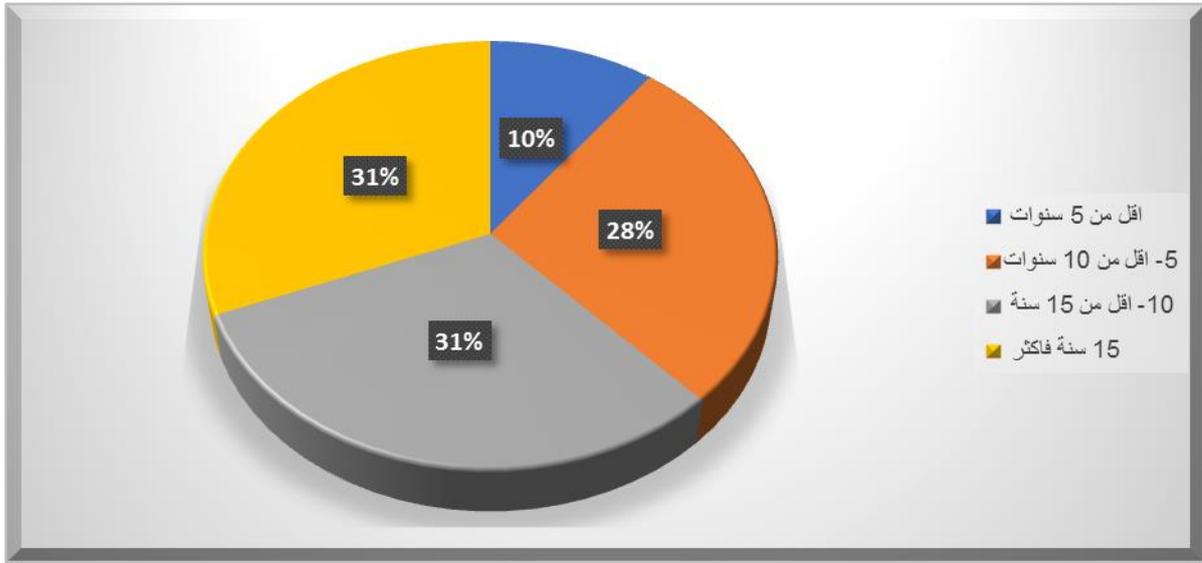
يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
10,3	6	أقل من 5 سنوات
27,6	16	5 - أقل من 10 سنوات
31	18	10 - أقل من 15 سنة
31	18	15 سنة فأكثر
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنوات بما نسبته 31% و 15 سنة فأكثر بنفس النسبة ممثلين 18 مبحوثا لكل نسبة، في حين تمثل نسبة 27,6% المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد قدره 16 مبحوث، أما أقل نسبة هي 16,9% فتمثل 6 مبحوثين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، وعليه يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة المينائية محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن إكسابها للعاملين الجدد.

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفيا سواء المستقلة منها والمُمثلة في أبعاد إدارة المعرفة، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، ويكون ذلك اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت، علاوة على ما سبق سيتم اختبار الفرضيات المرتبطة بوجود أثر لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (11.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
2	مرتفع	,72143	3,6667	توليد المعرفة
1	مرتفع	,81662	3,7655	خزن المعرفة
3	مرتفع	,86447	3,6379	تشارك المعرفة
4	مرتفع	,89183	3,4724	تطبيق المعرفة
----	مرتفع	,78017	3,6356	إدارة المعرفة
----	مرتفع	,77559	3,5408	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (7).

1.4.3. التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة

من خلال الجدول السابق يتضح ان الوسط الحسابي لإدارة المعرفة بلغ **3,6356** وهو ينتمي الى المجال **[3,40 - 4,20]** ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري **0,78017**، إذن:
الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد مستويات مرتفعة من إدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة مقبولة.

وسنقوم بدراسة ابعاد إدارة المعرفة بالتفصيل وقد تم ترتيبهم ترتيبا تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده خزن المعرفة **3,7655** وهو ينتمي الى المجال **[3,40 - 4,20]** ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يؤثر على وجود خزن للمعرفة بمستوى مرتفع في المؤسسة المينائية لسكيدة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,81662** وهو بذلك اقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة، إذن الفرضية H_{12} : توجد مستويات مرتفعة لخزن المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، مقبولة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده توليد المعرفة **3,6667** وهو ينتمي الى المجال **[3,40 - 4,20]** ضمن الفئة الرابعة في سلم **Likert** الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما ان الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ **0,72143** وهو

بذلك اقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه الفرضية H_{11} : توجد مستويات مرتفعة لتوليد المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، مقبولة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعء تشارك المعرفة 3,6379 وهو ينتمي الى المجال [3,40 - 4,20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤشر على وجود مستوى مرتفع لتشارك المعرفة في المؤسسة المينائية محل الدراسة، ، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,86447 وهو بذلك اقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة، وهذا يؤكد أن الفرضية H_{13} : توجد مستويات مرتفعة لتشارك المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، مقبولة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعء تطبيق المعرفة 3,4724 وهو ينتمي الى المجال [3,40 - 4,20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع والعالي لتطبيق المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، كما ان الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,89183 وهو بذلك اقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة، ومنه الفرضية H_{14} : توجد مستويات مرتفعة لتطبيق المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، مقبولة.

2.4.3. التحليل الوصفي للتعلم التنظيمي

من خلال الجدول رقم (11.3) يتضح أن الوسط الحسابي للتعلم التنظيمي بلغ 3,5408 وهو ينتمي الى المجال [3,40 - 4,20] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع والعالي للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,77559 وهو بذلك اقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة. وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه يوجد مستويات مرتفعة للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة مقبولة.

5.3. اختبار أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وتفسير النتائج

من أجل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر لإدارة المعرفة وأبعادها على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

1.5.3. اختبار ملائمة نموذج الدراسة

يبين الجدول التالي نتائج التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة في حين يمثل التعلم التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة

الجدول رقم (12.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = التعلم التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	30,118	4	7,529	95,693	,000	,878	,937	1,913
الخطأ المتبقي	4,170	53	,079					
المجموع	34,228	57						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (9).

يعد اختبار "دريان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2 وهذا ما أكده Carroll وزملاءه سنة 2002¹. من الجدول رقم (12.3) نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1,370 وهو أقل من 2، وهذا دليل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم (12.3) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,937 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين إدارة المعرفة للتعلم التنظيمي، في حين يتضح أن معامل التحديد R² يساوي 0,878 وهذا يعني أن 87,8% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وما نسبته 12,2% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تدرج ضمن إدارة المعرفة، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة مقبولة.

2.5.3. اختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي

سيتم الاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

¹ Carroll. N., Permanente. K., & Denver, "Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program", SAS and all other SAS Institute Inc, 2002, pp. 1-8.

الجدول رقم (13.3): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي

القرار المتخذ	البيان	الحالة
قبول الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي $(T \leq 0.05)$ وكانت المعاملات النمطية موجبة أي: $(Beta > 0)$	01
رفض الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية أي: $(T > 0.05)$	02

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 213.

بالاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق سيتم اختبار أثر كل بعد على مدى من أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (14.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,124	1,562		,198	,309	ثابت Constant	1
,452	,758	,084	,119	,090	توليد المعرفة	
,042	2,083	,283	,129	,268	خزن المعرفة	
,744	,329	,053	,144	,047	تشارك المعرفة	
,000	5,460	,569	,091	,495	تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول السابق يمكن تبين ما يلي:

- ✓ ليس لتوليد المعرفة أثر على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,452 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: $(T = 0,452 > 0,05)$ ، وعليه فإن H_3 : يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، مرفوضة؛
- ✓ إن لخزن المعرفة أثر إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,042 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: $(T = 0,042 < 0,05)$ ، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (خزن المعرفة) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، حيث بلغت 0,283 أي ما نسبته 28,3%، وعليه يتأكد القول بأن H_3 : يؤثر خزن المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، مقبولة؛

- ✓ ليس تشارك المعرفة أثر على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي **0,744** وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية **0,05** أي: $(T = 0,744 > 0,05)$ ، وعليه فإن H_{33} : يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، **مرفوضة**؛
- ✓ إن لتطبيق المعرفة أثر إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي **0,000** وهو أقل تماما من مستوى المعنوية **0,05** أي: $(T = 0,000 < 0,05)$ ، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، حيث بلغت **0,569** أي ما نسبته **56,9%**، وهي تعد قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة، وعليه يتأكد القول بأن H_{34} : يؤثر تطبيق المعرفة إيجابيا على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، **مقبولة**.

3.5.3. تفسير النتائج

من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة لمحاولة معرفة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، وذلك عبر دراسة عينة منها، واتباع الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، والإحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا الى جملة من النتائج يمكن مناقشتها وتحليلها كالاتي:

1.3.5.3. بالنسبة لمتغيرات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة

توصلت هذه الدراسة الى ان هناك مستوى مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة المينائية، وهذا ما يدل على توجه إدارة المؤسسة المينائية باتجاه الإدارة بالمعرفة، وكذا اهتمام الإدارة بتوفير مختلف متطلبات إدارة المعرفة وأبعادها، حيث شمل هذا العمليات لكن بمستويات مختلفة يمكن ترتيبها تنازليا اعتمادا على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ **خزن المعرفة**: خلصت هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في عنصر خزن المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، فأظهرت أن الإدارة تحتوي أنظمة حديثة تسهل خزن الأفكار ضمن أنظمة حديثة تسهل استخدامها في حل المشاكل مستقبلا، مما يساعدها على التقليل من الأخطاء وكذا حوادث العمل، الأمر الذي يؤدي الى انسيابية العمل في المؤسسة؛

✓ **توليد المعرفة**: خلصت هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في هذا العنصر أيضا في المؤسسة المينائية لسكيدة، ويرجع ذلك الى اهتمام كل من الإدارة والعاملين بتجديد أفكارهم والبحث عن مصادر جديدة للحصول على المعرفة واستقطابها، وتشجيع الإدارة العليا العاملين على التجربة من أجل توليد معارف جديدة؛

✓ **تشارك المعرفة**: خلصت هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في هذا العنصر أيضا في المؤسسة المينائية لسكيدة، مما يدل على تفاعل العاملين فيما بينهم من أجل تبادل أفكارهم وخبراتهم، وكذا قيام بين

فيما بينهم من أجل تبادل أفكارهم وخبراتهم، وكذا قيام إدارة المؤسسة بمبادرات تشجع على التواصل الفعال بين العاملين بها من أجل تبادل معارفهم؛

✓ **تطبيق المعرفة:** خلصت هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في عنصر تطبيق المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، مما يدل على حرص الإدارة على استغلال المعارف التي تتحصل عليها سواء من العاملين بها أو المنافسين المتواجدين على مستوى البيئة التي تنشط بها، وكذا فتح المجال أمام العاملين بها من أجل استغلال معارفهم الخاصة بما يخدم أهداف المؤسسة.

2.3.5.3. بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالتعلم التنظيمي

توصلت هذه الدراسة الى ان هناك مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية، وهذا ما يدل اهتمام إدارة المؤسسة بالتعلم التنظيمي وتوفيرها لكل متطلباتها وأبعاده، وفتح المجال امام العاملين بها من أجل التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة ومن خلال الدورات التكوينية والتربصات، والسماح لهم بالتعلم من أخطاءهم ومنه استغلال هذه المعارف الجديدة في تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها.

3.3.5.3. تفسير النتائج الخاصة بأثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، وهو ما عبرت عنه قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 87,8% والتي ترجع أساسا الى أثر كل من بعد خزن المعرفة وبعد تطبيق المعرفة، وتعتبر هذه النسبة متقاربة نوعا ما مقارنة مع ما توصلت اليه دراسة (Shu-Hsien Liao 2009) و Chi-chuan Wu التي كانت 79,56%، ويرجع هذا الاختلاف الى طبيعة الأبعاد التي تضمنتها كل دراسة، إضافة الى مدى وجودها في مكان إجراء الدراسة التطبيقية، وعليه يمكن التفصيل في النتائج المتوصل اليها فيما يخص أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة محل الدراسة كما يلي:

✓ أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه ليس لتوليد المعرفة أثر إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة محل الدراسة، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Abdul Hamid AL و Mouaz Alsabbagh و Khalil 2017) ودراسة (Helder de Jesus Ginja Antunes و Paulo Gonçales Pinheiro) يمكن تفسير ذلك أن انه لا يتم التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة سواء الخبراء، المختصون، المنافسون، أرشيف المؤسسة بطريقة جيدة، سواء من طرف الإدارة او الافراد العاملين بها ولا يعطى لها الوزن الحقيقي الذي يجب ان تزنه، لذلك من المفترض أن تقوم المؤسسة بإقامة مؤتمرات، ورشات عمل ودوريات من شأنها أن تستخلص المعرفة منها وتعزيز توليدها على مستواها؛

✓ توصلت الدراسة أن لخزن المعرفة إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (Alexandre Barão وآخرون 2017)، ويمكن تفسير ذلك في أن

المؤسسة تحتفظ بالبيانات، المعلومات الخاصة بها سواء للفترة الحالية او الفترات السابقة ضمن أنظمة حديثة تسهل استخدامها في حل المشاكل التي تواجهها مستقبلا، وأن معارفها المخزنة في أنظمتها سواء على مستوى الأفراد او الحواسيب الالية كافية لأداء العمل بفعالية وضمان انسيابية العمل، وتقوم المؤسسة بتحديث معارفها بشكل مستمر ودوري؛

✓ اثبتت نتائج هذه الدراسة انه ليس لتشارك المعرفة أثر إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة محل الدراسة، وهي تتعارض مع نتيجة دراسة (Helder de Jesus Ginja Antunes 2019) و (Paulo Gonçalves Pinheiro). ودراسة (Alexandre Barão وآخرون)، ويهذا يدل على أن المؤسسة المينائية لا تشجع العاملين بها على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم كتشجيع الحوار، الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل، وكذا المبادرات الفردية لحل المشاكل التي يتعرض لها الافراد اثناء انجازهم لأعمالهم، كما أنها لا تقدم تسهيلات إدارية تشجع نقل وتبادل المعرفة؛

✓ اثبتت نتائج هذه الدراسة ان لتطبيق المعرفة أثر إيجابي على التعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا يتوافق مع دراسة (محمد علي الجودي وآخرون 2019) ودراسة (Mouaz Alsabbagh و Abdul Hamid AL Khalil)، وعليه فالنتيجة تؤكد أن المؤسسة تحرص على التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة من طرف الأفراد للاستفادة منها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للعاملين، وتقديم لهم فرصة المبادرة أمامهم من أجل استغلال معارفهم واستثمارها في تحقيق الأهداف المسطرة و المرجوة.

الخلاصة

لقد تم اختيار المؤسسة المينائية لسكيدة مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي، حيث بلغ تعداد العاملين في المؤسسة 1895 عام 2021 في شهر افريل 2021 حسب اخر الاحصائيات، وقد تم تحديد حجم العينة الذي بلغ 75 عاملا اداريا في مختلف الإدارات في المؤسسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، التي تم تطويرها وفقا لمقياس Likert الخماسي والتي تمكن من الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ الانحدار المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعامل الالتواء والتقلطح، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة المينائية محل الدراسة، في حين وجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي، كما توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

اختبرت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تم دراسة واختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تشارك المعرفة؛ تطبيق المعرفة) على التعلم التنظيمي، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت الى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، تم على أساسها وضع وتقديم اقتراحات للمؤسسة المينائية لسكيدة.

لقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من **النتائج النظرية** أبرزها ما يلي:

- ✓ تمتد جذور المعرفة منذ خلق الانسان، فالمعرفة هي الوسيلة التي يستطيع الفرد من خلالها فهم البيئة التي يعيش فيها، ومنه التأقلم معها وتحقيق إنجازات كبرى تسهل عليه الحياة؛
- ✓ للمعرفة أهمية كبيرة سواء للفرد أو للمنظمات، تسهل عمل وحياة الافراد وتحقق الميزة التنافسية للمنظمات؛
- ✓ إدارة المعرفة هي إدارة الموجودات الفكرية التي تحوزها المنظمة، لديها مدخلات ومخرجات، وتمر هذه العملية بعدة مراحل تتمثل في توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة؛ تمثل هذه العمليات اهم العمليات التي تمارسها إدارة المعرفة اثناء معالجتها لمدخلاتها الفكرية؛
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تحسين عملية اتخاذ القرار، الذي ينجر عنه تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة مما يجعلها قادرة على إرضاء عملائها؛
- ✓ إدارة المعرفة تشجع الابداع داخل المنظمة وفتح المجال امام أصحاب التفكير الإبداعي والخلاق من اجل ابداء آرائهم وطرح أفكارهم، والتي يجب ان تحترمها الإدارة العليا وتأخذها على محمل الجد اثناء عملية صنع القرار؛
- ✓ من اجل ان تكون هناك إدارة بالمعرفة هناك عدة متطلبات ينبغي توفيرها، لعل أهمها هو توفير أطر بشرية قادرة على النهوض بالمنظمة وتطويرها، وكذا توفير التكنولوجيا اللازمة لهذه العملية؛
- ✓ التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلال اكتساب المعرفة وتطوير كفاءات الافراد، واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار؛
- ✓ التعلم التنظيمي هو عملية تتصف بالتلقائية والاستمرارية، حيث أنه يرتبط بجارات أعضاء المنظمة ودوافعهم؛
- ✓ يمكن التعلم التنظيمي الأفراد من اكتساب المهارات، المعرفة اللازمة والخبرة الضرورية لإنجاز أعمالهم بالطرق الصحيحة؛
- ✓ يعمل التعلم التنظيمي على رفع المستوى التشغيلي للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، كما يشجع على الابداع والابتكار؛
- ✓ يعمل التعلم التنظيمي على خلق بيئة تعزز الحوار والاتصال بين أفراد المنظمة، يشجعهم على التعلم بشكل مستمر سواء من خبراتهم وأخطاءهم او من خبرات وأخطاء غيرهم؛
- ✓ التعلم التنظيمي يزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية؛

الخاتمة

✓ التعلم التنظيمي يتيح للمنظمة امتلاك قدرات حديثة تسمح لها بالتعلم بطريقة أسرع وأفضل من منافسيها الامر الذي يحقق لها الميزة التنافسية؛
✓ المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تعمل على اكتساب وإيجاد المعرفة ومن ثم تطبيقها ونقلها الى جميع العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم من أجل التعلم والابداع والتجريب الخلاق.
من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة المينائية لسكيدة، تم التوصل الى مجموعة نتائج تطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:

✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة لإدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
✓ أظهرت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة للتعلم التنظيمي في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي لتوليد المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
✓ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لخزن المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي لتشارك لمعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة؛
✓ أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لتطبيق المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة.
واستنادا للنتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة المينائية لسكيدة من أبرزها ما يلي:

✓ الرفع أكثر من مستويات إدارة المعرفة في المؤسسة المينائية لسكيدة، والتحول باتجاه الإدارة بالمعرفة في المستقبل القريب؛
✓ فتح المجال أكثر أمام العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة من أجل التعلم واكتساب معارف جديدة وخبرات مختلفة تساعدهم حل المشاكل التي يتعرضون لها أثناء تأديتهم لأعمالهم؛
✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ورأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة وفتح المجال أمام العاملين لإبداع أفكارهم، وكذا استغلال خبراتهم لأجل اتخاذ قرارات أكثر فعالية؛
✓ الاهتمام بالمعرفة كونها تمكن المؤسسة من تقديم خدمات ومنتجات تساعدها على تحسين موقعها التنافسي ومنه اكتسابها للميزة التنافسية؛
✓ أن تولي المنظمة أهمية لعملية توليد المعرفة، من خلال تنظيم المؤتمرات، الندوات، اللقاءات وورشات العمل؛
✓ فتح المجال امام الافراد من أجل اثناء رصيدهم المعرفي وتطوير قدراتهم الفكرية والابداعية والعمل ضمن فرق عمل لطرح أفكار خلاقة وتشجيعهم على اكتساب المعرفة؛
✓ توفير مصادر المعرفة المختلفة كشبكة الانترنت، المكتبات، الدوريات والمنشورات؛
✓ الأخذ بعين الاعتبار آراء الخبراء، المختصون، وحتى خبرات المنافسين اثناء عملية صنع القرار؛

الخاتمة

- ✓ عدم إهمال عملية خزن المعرفة، وضرورة تطوير أساليب خزنها والاحتفاظ بها حتى لا يتم فقدانها مستقبلاً، فإنها تعني ضياع خبرات المنظمة؛
- ✓ ان تولي المنظمة أهمية لعملية تشارك وتبادل المعرفة بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية، وضمان وصول المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لمن يريد؛
- ✓ دعم الحوار، التدريب والاتصال بين الافراد العاملين في المنظمة، من أجل نقل المعرفة ونشرها وتبادلها مما يؤدي الى تصحيح الأفكار الخاطئة وتشجيع الأفكار الإبداعية حتى ترى النور مستقبلاً؛
- ✓ تسهيل تبادل المعرفة في المنظمة من خلال التقليل من الاتصالات الرسمية وتشجيع الاتصالات الصاعدة من القاعدة الى أعلى مستويات الهرم التنظيمي؛
- ✓ يجب ان ينعكس تطبيق المعرفة في القرارات والمنتجات التي تطرحها المنظمة، فاستغلال المعرفة التي تحوزها المنظمة واستثمارها يساهم في تطوير المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة.

بعد عرض النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات للمؤسسة المينائية لسكيدة، وبحكم اتساع موضوع الدراسة وتشعبه وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه، يبقى الباب مفتوحاً لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى، لذا نطرح بعض التوجيهات المستقبلية للبحوث كالاتي:

- ✓ إدارة المعرفة وأثرها على مقاومة التغيير؛
- ✓ إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الناشئة؛
- ✓ إدارة المعرفة وأثرها على المنظمة المتعلمة؛
- ✓ أثر التعلم التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ محددات نجاح التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ الذاكرة التنظيمية ودورها في إرساء قواعد التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.
2. اسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار العلم والايمان، دمشق، 2013.
3. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
4. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2013.
5. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
6. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر، سورية، سبتمبر، 2000.
7. سارنوف أمدنيك وآخرون، ترجمة محمد عماد الدين إسماعيل، مراجعة محمد عثمان نجاتي، "التعلم"، دار الشروق، الطبعة الثالثة. 1989.
8. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، الجمهورية العراقية، 2005.
9. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
10. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
11. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
12. مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية، الإدارة المعاصرة للمكتبات الجامعية، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي، القاهرة، 2019.
13. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2017.

14. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب، جمهورية مصر العربية، 2007.

2.1. المجالات العلمية

1. الهام ماضي وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الاغواط، جوان 2019.

2. جلول العطوي ومحمد شيخاوي، "دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)"، مجلة البديل الاقتصادية، العدد الخامس.

3. خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، "تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4 (7).

4. داهينين بن عامر، "الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 49، ديسمبر 2017.

5. عمر الشريف وحياء قمري، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية)"، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

6. فريدة بوغازي، "تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصال الخلوية (جازي، اوردو، موبيليس) -سكيدة)"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 45، جامعة 20 اوت 1955، سكيدة، جوان 2016.

7. محمد بوزيداوي، "إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن.

8. محمد علي الجودي وآخرون، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الاعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019.

9. مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، مجلة دراسات وابحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012.

10. مريم روابحية، "عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية"، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مختار، عنابة.

3.1. الرسائل والاطروحات

1. آسيا ليديا اقبال، "فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2010/2009)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012.
2. بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
3. حجازي هيثم، 2006، "قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
4. خديجة بلموهوب، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
5. خليفة وليد خليفة السنان، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الإسلامية في دولة الكويت (بيت التمويل الكويتي)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2018/2017.
6. خيرة عيشوش، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة السوناطراك)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
7. دريد علي عواد، "قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي (دراسة ميدانية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة التقانة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2015/2014.
8. ريماء علي حلاق، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014/2013.
9. زكية طاشكندي، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية. 2007.

10. زين الدين ضياف، "السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
11. سوزان محمد محمود عتوم، "نموذج مقترح لقياس دور ثقافة التعلم التنظيمي والذكاء العاطفي في تحسين الأداء التنظيمي"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
12. عادل غزالي، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016/2015.
13. عبلة حمادي، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة -ENAD SIDET بسور الغزلان)"، مذكره مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، 2013/2012.
14. فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
15. لويزة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
16. محمد تركي البطاينة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الادارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
17. محمد جبار هادي يوسف الظالمي، "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الادارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

18. مشعل دحام الظفيري، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016/2015.
19. نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
20. يوسف عبايدية، "التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.

4.1 الملتقيات والمؤتمرات

1. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، "إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها وواقع تطبيقها في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها"، The SLA-AGC 20th Annual Conference، 25-27 March 2014، Qatar ،Doha
2. ناصر أكرم، واخرون، 2006، "البحث والتطوير التقني والابتكار في المؤسسات الإنتاجية العامة والخاصة: الواقع ومتطلبات تطويره"، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق، 24 26 أيار 2006.

5.1 المواقع الالكترونية

1. "علوم الادراك"، متاح على الموقع: www.wikipedia.com
 2. "تجاهل نجاح الفريق"، متاح على الموقع: www.walkmebog.com
 3. "التركيز على المدى القصير"، متاح على الموقع: www.slideshare.com
2. المراجع باللغة الإنجليزية

2.1. The books

1. Uma Sekaran, "**Research Methods for Business a Skill Building Approach**", 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004.

2.2. The articles

1. Ajay K Jain, Ana Moreno, "**Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance An empirical study of a heavy engineering firm in India**", The Learning Organization, January 2015.
2. Alexandre Barão and others, "**A knowledge management approach to capture organizational learning networks**", Elsevier Ltd, 2017.

3. Ali Asghar Fani et al, "**The relationship between knowledge management and organizational learning within middle and senior managers of Iranian public organizations**", Information and Knowledge Management, Vol.5, No.6, 2015.
4. Carroll. N., Permanente. K., & Denver, "**Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program**", SAS and all other SAS Institute Inc, 2002.
5. Helder de Jesus Ginja Antunes and Paulo Gonçales Pinheiro, "**Linking knowledge management, organizational learning and memory**", Journal of Innovation & knowledge(2020), 2019.
6. Jimenez-Jimenez D. and Cegarra-Navarro J. G., "**The performance effect of organizational learning and market orientation**", industrial marketing management, 36, 2007.
7. Jimenez-Jimenez D. and Sanz-Valle R., "**Innovation, organizational learning and performance**", Journal of business research, 2010.
8. Mostafizur Rahman Masum, "**Principles of organization management training**", presentation, 31 august 2018.
9. Mouaz Alsabbagh and Abdul Hamid AL Khalil, "**The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 4, 2017.
10. Nawal Boualleg et al, "**The reality of knowledge management: Greater Amman experience**", Vol 02, N° 01, p.284 .
11. Reza Sepahvand and Ali Hozni, "**Effect of Knowledge Management on Health Entrepreneurship through Organizational Learning Capacity in Hospitals of Guilzn Province**" Knowledge management and health entrepreneurship, mums.ac.ir/j-fmej June 25, 2018.
12. Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wu, "**System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation**", Elsevier Ltd, 2009.

3. المراجع باللغة الفرنسية

3.1. Les articles

1. Fairouze Halitouche, Mustafa Meziani, "**Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia**", Revue Organisation & Travail, Volume 8, N°2, 20/11/2019.
2. Henen Mezian et Abdellatif Chelil, "**Les processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises Algériennes**".

3.2. Les thèses

1. Adbellah Arab, "**Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité totale (CAS DE L'ENIEM)**", thèse en vue de l'obtention du diplôme de docteur, Sciences économiques, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 21/04/2016.
2. Amel Khadim, "**L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire Sidal)**", thèse pour l'obtention d'un doctorat, management international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, Université Abou BekrBelkaïd, Tlemcen, 2016/2017
3. Lorraine Thibault, "**Les PME sous-traitantes en réseau : un système apprenant des nouveaux process d'affaires et des technologies de l'information**", mémoire présenté

comme expérience partielle de la maîtrise en gestion de PME et de leur environnement, université du Québec, décembre 1997.

4. Nadia Tebourbi, "**L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage**", Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000.
 5. Sophie Bollinger, "**Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels**", thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Strasbourg, Université de Strasbourg, 8 novembre 2019.
- 3.3. Les conférences**

1. Revet Karine, Gandia Romain, "**Impact de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel sur la capacité d'absorption et l'innovation : proposition d'un modèle intégrateur**", XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018.
2. ZAHIR MESSAOUDENE, "**Relations entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans des PME françaises**", 11e Congrès International De Génie Industriel – CIGI2015, Québec, Canada, 26-28 octobre 2015.

الملاحق

الملحق رقم (1): عدد عمال المؤسسة

	Entrées				Sorties															
	Effectif fin du mois précédent				Recrutement				départ retraite		autres			Reconversion			Effectifs fin du mois			
	Permanent	Contractuel	CTA	Total	Permanent	Contractuel	CTA	Total	Permanent	Contractuel	Permanent	Contractuel	Total	DAIP-CTA	CTA-CDD	CDD-CDI	Permanent	Contractuel	CTA	Total
Janvier	1472	427	03	1902	0	+02(*)	0	+02	-03	0	-01	-2	-06	0	0	01	1469	426	03	1898
Février	1469	426	03	1898	0	+1	0	+1	-01	0	-01	-01	-03	0	0	0	1467	426	03	1896
Mars	1467	426	03	1896	0	+1	0	+1	0	0	-1	-1	-2	0	0	0	1466	426	03	1895
Avril	1466	426	03	1895	0	1(*)+15	0	+16	0	0	0	0	0	0	0	0	1466	442	03	1911
Mai																				

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم ولقب المحكم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. صالح محمد
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. عمارة شريف
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. صالح حميمدات
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. قدام جمال
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	د. برحال عبد الوهاب



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الطالبة: - قفصي سهى

الملحق رقم (3): استبيان قبل التحكيم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري: أقل من 40000 دج من 40000 إلى أقل من 60000 دج من 60000 إلى أقل من 80000 دج 80000 دج فأكثر

4-المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل تقني سامي ليسانس ماستر مهندس ماجستير دكتوراه
- 5- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الملحق رقم (3): استبيان قبل التحكيم

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة المعرفة، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
توليد المعرفة	1	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالمؤسسة.			
	2	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالمؤسسة.			
	3	تتفاعل مع زملائك لإيجاد أفكار جديدة.			
	4	تعتمد على التعلم كمصدر لتوليد المعرفة.			
	5	تشجعك المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال التجربة.			
	6	تشكل المؤسسة فرق عمل لتحفزهم على توليد معارف جديدة.			
خزن المعرفة	1	تستخدم المؤسسة الأرشيف والمستندات الورقية لخبز المعرفة.			
	2	تحرص المؤسسة على استخدام الكمبيوتر لخبز المعلومات.			
	3	تسعى المؤسسة للحفاظ على الموظفين الذين يملكون الخبرة.			
	4	تعتمد على نشرات داخلية للاحتفاظ بالمعرفة.			
	5	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة للاستفادة منها لاحقاً.			
تشارك المعرفة	1	تتواصل مع زملائك من أجل تبادل الأفكار.			
	2	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف بين الموظفين.			
	3	تقدم المؤسسة تسهيلات إدارية تساهم في نشر المعرفة.			
	4	تتداول المعارف داخل المؤسسة بالاعتماد على الاتصالات الرسمية.			

الملحق رقم (3): استبيان قبل التحكيم

			تعقد المؤسسة اجتماعات دورية حتى يتمكن الموظفون من تبادل الأفكار.	5	
			تشجعك المؤسسة على القيام بالأعمال المتعلقة بالمعرفة بشكل مستمر.	1	تطبيق المعرفة
			تدعم المؤسسة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.	2	
			تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال استخدام المعرفة.	3	
			تشجعك المؤسسة على توظيف المعرفة لحل المشكلات التي تواجهك بالعمل.	4	
			تلغي المؤسسة الاجراءات التي تعرقل تطبيق المعرفة.	5	

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التعلم التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
1	توجد المؤسسة بمبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.			
2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.			
3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم.			
4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم.			
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.			
6	تهتم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل.			
7	ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها.			
8	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات.			

شكرا لكم على حسن تعاونكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الطالبة: - قفصي سهى

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل تقني سامي ليسانس ماستر

مهندس ماجستير دكتوراه

4- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة المعرفة، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم بتوليد المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالمؤسسة.	1	توليد المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تخصص المؤسسة مبالغ مالية لامتلاك المعرفة الملائمة.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتفاعل مع زملائك لإيجاد أفكار جديدة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد على التدريب كمصدر لتوليد المعرفة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجعك المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال التجربة.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشكل المؤسسة فرق عمل لتحفزهم على توليد معارف جديدة.	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تستخدم المؤسسة الأرشيف والمستندات الورقية لخرن المعرفة.	1	خرن المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحرص المؤسسة على استخدام الكمبيوتر لخرن المعلومات.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة للحفاظ على الموظفين الذين يملكون الخبرة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعتمد على نشرات داخلية للاحتفاظ بالمعرفة.	4	

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

<input type="checkbox"/>							
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة للاستفادة منها لاحقاً.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتواصل مع زملائك من أجل تبادل الأفكار.	1	تشارك المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجع المؤسسة على تبادل المعارف بين الموظفين.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم المؤسسة تسهيلات إدارية تساهم في نشر المعرفة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتداول المعارف داخل المؤسسة بالاعتماد على الاتصالات الرسمية.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية حتى يتمكن الموظفون من تبادل الأفكار.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجعك المؤسسة على القيام بالأعمال المتعلقة بالمعرفة بشكل مستمر.	1	تطبيق المعرفة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تدعم المؤسسة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات الإبداعية من خلال استخدام المعرفة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشجعك المؤسسة على توظيف المعرفة لحل المشكلات التي تواجهك بالعمل.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تلغي المؤسسة الاجراءات التي تعرقل تطبيق المعرفة.	5	

الملحق رقم (4): الاستبيان بعد التحكيم

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التعلم التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	التقييم			
1	توجد المؤسسة بمبادرات لتسهيل التعلم في مكان العمل.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
2	تتيح المؤسسة لك فرص التعلم من أخطائك.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
3	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع الموظفين على تعلمهم.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
4	يقدم الموظفون لبعضهم البعض تغذية عكسية لنشاطاتهم.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدراتها على تحليل بيئتها الخارجية للاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
6	تهتم المؤسسة بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
7	ترتكز رؤية المؤسسة على تعلم الجميع فيها.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
8	تأخذ المؤسسة بآراء فرق العمل عند اتخاذ القرارات.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
9	أتعلم من المواقف التي تمر بي أثناء عملي.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
10	أتعلم من خلال عملي ضمن فريق عمل جيد.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>
11	تضمن لي مهام العمل فرصا للتعلم.	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

Correlations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a
a1	Pearson Correlation	1	,448**	,464**	,389**	,602**	,526**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58
a2	Pearson Correlation	,448**	1	,611**	,510**	,551**	,564**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58
a3	Pearson Correlation	,464**	,611**	1	,529**	,641**	,486**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58
a4	Pearson Correlation	,389**	,510**	,529**	1	,606**	,615**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58
a5	Pearson Correlation	,602**	,551**	,641**	,606**	1	,820**	,893**

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58
a6	Pearson Correlation	,526**	,564**	,486**	,615**	,820**	1,847**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58
a	Pearson Correlation	,716**	,766**	,778**	,767**	,893**	,847**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	b1	b2	b3	b4	b5	b
b1	1	,758**	,638**	,495**	,539**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

b2	Pearson Correlation	,758**	1	,702**	,720**	,665**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
b3	Pearson Correlation	,638**	,702**	1	,667**	,656**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
b4	Pearson Correlation	,495**	,720**	,667**	1	,729**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
b5	Pearson Correlation	,539**	,665**	,656**	,729**	1	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58
b	Pearson Correlation	,801**	,896**	,861**	,848**	,852**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	c1	c2	c3	c4	c5	c
c1 Pearson Correlation	1	,696**	,733**	,661**	,584**	,825**
c1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
c1 N	58	58	58	58	58	58
c2 Pearson Correlation	,696**	1	,862**	,697**	,754**	,913**
c2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
c2 N	58	58	58	58	58	58
c3 Pearson Correlation	,733**	,862**	1	,730**	,713**	,919**
c3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
c3 N	58	58	58	58	58	58
c4 Pearson Correlation	,661**	,697**	,730**	1	,740**	,876**

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
c5	Pearson Correlation	,584**	,754**	,713**	,740**	1	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58
c	Pearson Correlation	,825**	,913**	,919**	,876**	,865**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d
d1	Pearson Correlation	1	,766**	,844**	,789**	,612**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

N		58	58	58	58	58	58
d2	Pearson Correlation	,766**	1	,770**	,783**	,515**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N		58	58	58	58	58	58
d3	Pearson Correlation	,844**	,770**	1	,858**	,600**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
N		58	58	58	58	58	58
d4	Pearson Correlation	,789**	,783**	,858**	1	,677**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
N		58	58	58	58	58	58
d5	Pearson Correlation	,612**	,515**	,600**	,677**	1	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
N		58	58	58	58	58	58
d	Pearson Correlation	,910**	,872**	,924**	,932**	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

N	58	58	58	58	58	58
---	----	----	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9	e10	e11	e
e1												
Pearson Correlation	1	,752**	,570**	,530**	,630**	,620**	,579**	,506**	,382**	,546**	,519**	,773**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e2												
Pearson Correlation	,752**	1	,624**	,586**	,705**	,741**	,681**	,618**	,427**	,580**	,580**	,853**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e3												
Pearson Correlation	,570**	,624**	1	,635**	,694**	,661**	,724**	,611**	,270*	,422**	,403**	,776**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,040	,001	,002	,000
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e4												
Pearson Correlation	,530**	,586**	,635**	1	,536**	,557**	,456**	,542**	,397**	,527**	,551**	,738**

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e5	Pearson Correlation	,630**	,705**	,694**	,536**	1	,816**	,761**	,665**	,439**	,532**	,489**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e6	Pearson Correlation	,620**	,741**	,661**	,557**	,816**	1	,803**	,715**	,421**	,432**	,515**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,001	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e7	Pearson Correlation	,579**	,681**	,724**	,456**	,761**	,803**	1	,599**	,375**	,489**	,528**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e8	Pearson Correlation	,506**	,618**	,611**	,542**	,665**	,715**	,599**	1	,457**	,416**	,527**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e9	Pearson Correlation	,382**	,427**	,270*	,397**	,439**	,421**	,375**	,457**	1	,714**	,676**	,638**

الملحق رقم (5): الصدق البنائي للاستبان

	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,040	,002	,001	,001	,004	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e10	Pearson Correlation	,546**	,580**	,422**	,527**	,532**	,432**	,489**	,416**	,714**	1	,769**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,001	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e11	Pearson Correlation	,519**	,580**	,403**	,551**	,489**	,515**	,528**	,527**	,676**	,769**	1	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
e	Pearson Correlation	,773**	,853**	,776**	,738**	,845**	,849**	,819**	,777**	,638**	,745**	,764**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (6): ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	11

الملحق رقم (7): تحليل وصفي للبيانات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
a	58	1,00	4,83	3,6667	,72143	-1,745	,314	3,633	,618
b	58	1,00	5,00	3,7655	,81662	-1,246	,314	2,537	,618
c	58	1,00	5,00	3,6379	,86447	-1,223	,314	1,836	,618
d	58	1,00	5,00	3,4724	,89183	-,944	,314	,394	,618
knowledge	58	1,00	4,92	3,6356	,78017	-1,390	,314	2,254	,618
e	58	1,00	5,00	3,5408	,77559	-,970	,314	1,317	,618
Valid N (listwise)	58								

الملحق رقم (08): خصائص عينة الدراسة

gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	38	65,5	65,5	65,5
2	20	34,5	34,5	100,0
Total	58	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -30	6	10,3	10,3	10,3
30-40	26	44,8	44,8	55,2
40-50	16	27,6	27,6	82,8
50-	10	17,2	17,2	100,0
Total	58	100,0	100,0	

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid second	8	13,8	13,8	13,8
tech	14	24,1	24,1	37,9
licence	25	43,1	43,1	81,0

الملحق رقم (08): خصائص عينة الدراسة

master	6	10,3	10,3	91,4
Engineer	4	6,9	6,9	98,3
doctor	1	1,7	1,7	100,0
Total	58	100,0	100,0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -5	6	10,3	10,3	10,3
5-10	16	27,6	27,6	37,9
10-15	18	31,0	31,0	69,0
15-	18	31,0	31,0	100,0
Total	58	100,0	100,0	

الملحق رقم (9): اختبار صحة الفرضيات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,937 ^a	,878	,869	,28051	1,913

a. Predictors: (Constant), d, b, a, c

b. Dependent Variable: e

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,118	4	7,529	95,693	,000 ^a
	Residual	4,170	53	,079		
	Total	34,288	57			

a. Predictors: (Constant), d, b, a, c

b. Dependent Variable: e

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,309	,198		1,562	,124		
	a	,090	,119	,084	,758	,452	,187	5,361
	b	,268	,129	,283	2,083	,042	,125	8,016
	c	,047	,144	,053	,329	,744	,137	7,291
	d	,495	,091	,569	5,460	,000	,212	4,726

a. Dependent Variable: e

الملحق رقم (10) مصطلحات الدراسة

Learning	التعلم	Knowledge	المعرفة
Organizational Learning	التعلم التنظيمي	Knowledge Management	إدارة المعرفة
Organization	المنظمة	Knowledge Society	مجتمع المعرفة
Learning Organization	المنظمة المتعلمة	Knowledge Economy	اقتصاد المعرفة
Performance	الاداء	Knowledge Workers	عمال المعرفة
Functionality	الأداء الوظيفي	Cultural Diversity	التنوع الثقافي
Flexibility	المرونة	Intellectual Property	الملكية الفكرية
Social Factors	عوامل اجتماعية	Decision	قرار
Personal Factors	عوامل شخصية	Competition	منافسة
Behavior	السلوك	Implicit	ضمنية
Values	القيم	Implicit Knowledge	معرفة ضمنية
Impact	الأثر	Explicit	صريحة
Learning Workshops/Loops	حلقات التعلم	Explicit Knowledge	معرفة صريحة
Organizational Norms	الأعراف التنظيمية	Acquiring	اكتساب
Organizational Beliefs	المعتقدات التنظيمية	Absorbing	امتصاص
Organizational Expectations	التوقعات التنظيمية	Capturing	أسر
Organizational Values	القيم التنظيمية	Research	أبحاث
Social Relations	العلاقات الاجتماعية	Resources	موارد
Career Creativity	الابداع الوظيفي	Planing	تخطيط
Recruitment	التوظيف	Storage	خزن
Effectiveness	الفعالية	Storing Knowledge	خزن المعرفة
Routine	الروتين	Applying	تطبيق
Organizational Memory	الذاكرة التنظيمية	Applying Knowledge	تطبيق المعرفة
Qualifications	المؤهلات	Generating Knowledge	توليد المعرفة
Experiences	التجارب	Gaining Knowledge	اكتساب المعرفة
Work Teams	فرق العمل	Forecasting	التنبؤ
Environment	البيئة	Control	السيطرة
Competencies	كفاءات	Career Creativity	الابداع الوظيفي
Opportunities	الفرص	Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Globalization	العولمة	Strategy	الاستراتيجية
Internal Factors	عوامل داخلية	Sharing Knowledge	تشارك المعرفة
External Factors	عوامل خارجية	Maintaining	الادامة
Indicators	المؤشرات	Maintining Knowledge	ادامة المعرفة

الملحق رقم (10) مصطلحات الدراسة

Traditional Organization	المنظمة التقليدية	Theory	النظرية
Continuity	الاستمرارية	Expert	الخبير
Interaction	التفاعل	Experience	الخبرة
Development	التطوير	Goal/ Objectif	الهدف
Total Quality	الجودة الشاملة	Reusing	إعادة الاستعمال
Contact	الاتصال	Information	معلومات
Strategic Dimension	البعد الاستراتيجي	Data	بيانات
Cultural Dimension	البعد الثقافي	Training	التدريب
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي	Process	عملية
Documents	الوثائق	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات
Files	الملفات	Information Management	إدارة المعلومات
Organizational Identity	الهوية التنظيمية	Capturing	الالتقاط
Leadership	القيادة	Ceativity	الابداع
Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي	Individual	الفرد
Change	التغيير	Hiring Managers	مدراء التوظيف
Learning Strategies	استراتيجيات التعلم	Knowledge Production	انتاج معرفي
Human Resources	الموارد البشرية	Human Capital	رأس المال البشري