



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بشركة صناعة الغرف الصحراوية CABAM عين مليانة

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

الأستاذ المشرف:

- فالتة اليمين

إعداد الطالب :-

- بن قادري شعيب

.....	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإيداع :

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

وَمَنْ يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ اللَّهَ

يَجِدِ اللَّهَ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿١١﴾

سورة النساء (110)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي وأبي وإخوتي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي وخاصة الأستاذ فالتة اليمين

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

الطالب : بن قادري شعيب

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على المذكرة فضيلة الأستاذ الدكتور/ فالتة اليمين الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله وتمتعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما أتقدم بشكر إلى عمال مكتبة الكلية، التي سهلت لي الحصول على العديد من المراجع والدراسات التي أثرت موضوع دراستي.

وأتقدم بالشكر الجزيل لتعاون شركة (CABAM) لبناء الغرف الصحراوية (عين مليلة، متمنية أن يستفيدوا من هذا العمل المتواضع، و التقدّم و التميز في مجال أعمالها.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
I-II	المقدمة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
5	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5	المطلب الأول : إشكالية الدراسة
6	المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة
7	المبحث الثاني : أهمية و أهداف الدراسة
7	المطلب الأول : أهمية الدراسة
7	المطلب الثاني : أهداف الدراسة
8	المبحث الثالث : مصطلحات ومفاهيم الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة	
13	المبحث الأول : إدارة المعرفة
14	المطلب الأول : المعرفة
19	المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة
29	المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة
34	المبحث الثاني : المنظمة المتعلمة
34	المطلب الأول : المنظمة المتعلمة ، نماذجها ومتطلباتها
41	المطلب الثاني : بناء المنظمة المتعلمة ، أسسها و خصائصها
62	المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة
63	المبحث الثالث : الدراسات السابقة و التعقيب عليها
63	المطلب الأول : دراسات تتعلق بإدارة المعرفة
68	المطلب الثاني : دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة
73	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

75	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة	
77	المبحث الأول : نموذج الدراسة و فرضياتها
77	المطلب الأول : نموذج الدراسة
78	المطلب الثاني : فرضيات البحث
79	المبحث الثاني : منهج البحث و حدود الدراسة
79	المطلب الأول : منهج البحث
79	المطلب الثاني : حدود الدراسة
80	المبحث الثالث : مجتمع الدراسة و أدواتها
80	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
84	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
88	المبحث الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية
89	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
92	المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة
92	المطلب الأول : الإجابة عن التساؤلات و إختبار فرضيات الدراسة
101	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
106	المبحث الثاني : الإستنتاجات و الإقتراحات
106	المطلب الأول : الإستنتاجات
107	المطلب الثاني : الإقتراحات
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
112	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01-03
82	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	02-03
83	توزيع مفرد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03-03
83	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04-03
85	درجات قياس الدراسة	05-03
86	السلم الخماسي ليكرتر	06-03
86	معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية	07-03
86	معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية	08-03
87	معاملات إرتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها	09-03
88	معاملات ثبات محاور الدراسة	01-04
93	درجات الموافقة عن مختلف فقرات بعد إكتساب المعرفة و تطويرها	02-04
94	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد التشارك في المعرفة و تداولها	03-04
95	درجة الموافقة عن مختلف فقرات بعد إستخدام المعرفة و تطبيقها	04-04
96	مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة	05-04
96	مؤشرات بعد القيادة التحويلية	06-04
97	مؤشرات بعد تمكين العاملين	07-04
98	مؤشرات بعد التفكير النظامي	08-04
98	مؤشرات بعد الرؤية المشتركة	09-04
99	مؤشرات بعد فريق العمل	10-04
100	مؤشرات خصائص المنظمة المتعلمة	11-04
101	معامل الإرتباط بين عملية إكتساب المعرفة و المنظمة المتعلمة	12-04
101	معامل الإرتباط بين عملية إكتساب المعرفة و خصائص المنظمة المتعلمة	13-04
102	معامل الإرتباط بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة	14-04
102	معامل الإرتباط بين عملية التشارك المعرفي وخصائص المنظمة المتعلمة	15-04
103	معامل الإرتباط بين عملية تطبيق المعرفة و المنظمة المتعلمة	16-04
105	معامل الإرتباط بين عملية التشارك المعرفي وخصائص المنظمة المتعلمة	17-04

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
16	هرمية البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	01-02
25	نموذج موئل لإدارة المعرفة	02-02
27	نموذج Marquardt المعرفة لإدارة	03-02
31	عمليات إدارة المعرفة	04-02
33	الحركة الحلزونية للمعرفة	05-02
44	نموذج عملية التعلم التنظيمي	06-02
46	نموذج ممارسة التعلم التنظيمي	07-02
46	الذاكرة التنظيمية ومكوناتها	08-02
47	تدرج أو هيراريكية التعلم	09-02
48	مكونات التعلم التنظيمي	10-02
50	مراحل تعلم المنظمات	11-02
51	الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة	12-02
77	نموذج الدراسة	01-03
81	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02-03
82	المدرج التكراري لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	03-03
83	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04-03
84	المدرج التكراري للخبرة المهنية	05-03

مقدمة عامة :

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم النبيين و المرسلين سيد الخلق محمد (ص) و على آله الطيبين الطاهرين صلوات الله عليهم أجمعين .

في ظل تحول الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات و المعرفة، و زيادة الإهتمام برأس المال الفكري، تسعى المؤسسات الاقتصادية لأن تكون مؤسسات متمكنة و متعلمة مستهدفة بذلك التميز. حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال و من أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة و التحول نحو إقتصاد المعرفة، هذا الإقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للإقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج و رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار.

وفي هذا المجال، تعد إدارة المعرفة إحدى المداخل الحديثة في تسيير أهم موارد المنظمات و أحد أصولها اللامادية، لذلك فقد عنيت إدارة المعرفة بإهتمام كبير و متزايد، من قبل المهتمين بحقل إدارة الأعمال، فسارعت منظمات الأعمال للإستثمار في أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة، لما لهذه المجالات من أهمية في خلق القيمة و تحقيق الأرباح، و في المقابل ظلت تعمل على توجيه استثماراتها الداخلية نحو عمليات التعلم من أجل إكتساب المعرفة و تشجيع التشارك الجماعي فيها، و توفير جميع الآليات لتطبيقها ، و لقد أدى كل ذلك إلى ظهور نمط جديد من المنظمات القائمة على التعلم أو ما يعرف اليوم بالمنظمات المتعلمة بأبعادها و بخصائصها المختلفة.

و لقد شهدت السنوات الأخيرة، أعمال مكثفة حول إدارة المعرفة، و أهميتها في المنظمات الحديثة، و البحث عن كيفية المساهمة في تطوير المعرفة و تحقيق التراكم المعرفي، في ظل إنتشار تكنولوجيا الإتصالات الحديثة، و إتساع شبكة المعلوماتية، مما سهل من عملية إنتشار المعرفة و تبادلها، و في إرساء أهم دعائم المنظمة المتعلمة، حيث أن عملية التعلم التي تركز عليها المنظمة المتعلمة يمكن من خلالها لأفراد المنظمة من إكتساب المعارف و التشارك فيها و تطبيقها أيضا، و تمكن المنظمة المتعلمة إنطلاقاً من مواردها البشرية (معارفهم و خبراتهم، و أفكارهم، مهاراتهم...) بناء و تعزيز ركائز المنظمة المتعلمة، و هذا بالاعتماد على تمكين العاملين فيها و في تشكيل الرؤية المشتركة و العمل كفريق عمل يدعم عملية التعلم الجماعي و التشارك المعرفي، و التفاعل و التعاون بينهم، و كل ذلك يحتاج أساليب قيادية تشاركية داعمة لأساليب القيادة التحويلية، و كل هذا يخلق جو من الثقة و توحيد الأهداف. و نظراً لطبيعة هذا التشابك

الإشكالي بين جميع هذه العمليات، أردنا من خلال هذه الدراسة التطرق لهذا الموضوع ووفقا لمنهجية الدراسة، التي تضمنت أربعة فصول تتأني كمايلي :

نتطرق في الفصل الأول، بإعتباره مدخلا للدراسة، إلى عرض إشكالية الدراسة وتساؤلات الفرعية، والتي تساهم في تبسيط عملية البحث والإجابة على الإشكال الرئيس. ثم التطرق إلى إبراز أهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها. وعرض بجملة من المصطلحات والمفاهيم الإجرائية التي يقوم عليها موضوع الدراسة.

أما في الفصل الثاني والذي جاء من أجل إثراء الإطار النظري بعرضه لأدبيات الدلاسة وتناوله لبعض الدراسات السابقة، وهذا من خلال تعرضه لإدارة المعرفة، متطلبات ونماذجها وخصائصها وأهمية وأهداف إدارة المعرفة في المنظمة، إضافة إلى التطرق إلى عمليات ومراحل إدارة المعرفة.

وفي نقطة أخرى يتناول هذا الفصل أيضا موضوع المنظمة المتعلمة، خصائصها، وأهميتها ونماذجها وأساسيات بنائها، ثم نتعرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة وبالمنظمة المتعلمة .

و بالنسبة للفصل الثالث وهو الإطار المنهجي للدراسة، فتضمن النموذج الذي قامت عليه الدراسة وفرضيات الأساسية، وذلك بغرض توضيح مسار الدراسة وإطارها المنهجي التي تحقق الاجابة عن اسئلة الدراسة والتحقق من فرضيات، بالتعرض للمنهج المتبع والأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية. و في الفصل الرابع و الأخير، سنقوم بعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، ومن ثم إستخلاص ما يمكن إستنتاجه، وأخيرا تقديم جملة من الإقتراحات التي نرى أنها مفيدة وضرورية.

الفصل الأول

الفصل الأول: مدخل الدراسة

مع بداية تسعينيات القرن الماضي، وفي ظل المنافسة الشديدة، بدأت المنظمات تعطي إهتماماً كبيراً لتحسين من مستوى ممارساتها وفق ما تقتضيه أحداث المحيط وتقلباته، مما دفع بها للبحث عن كيفية الحصول على المعرفة، والعمل معلى نشرها وتطبيقها. في الوقت الذي يتوقف فيه نجاح المؤسسات وبدرجة متزايدة على إستغلالها الفعال لمصادر المعرفة لديها، بعد أن كان التركيز ومحور الإهتمام يتم على الموارد المادية، وعليه فقد أصبح الاتجاه نحو الإهتمام بالأفراد وبقدرةاتهم وإمكاناتهم، باعتبارهم الأساس وأصل من أصول المؤسسة وعنصر من عناصر الإنتاج فيها، وأخذ الإتجاه نحو تنمية وتفعيل عمليات تبادل المعارف وتقاسم الخبرات فيما بين الأفراد، وتشجيع عمليات التعلم الفردية والجماعية، ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة رغم قدم الممارسة فقد دلت الشواهد التاريخية ان إكتساب المعرفة وتداولها كان على مر العصور، ولكن ما يمكن إعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة نقطة مركزية في إدارة الأعمال، ومصدراً أساسياً لخلق القيمة ولتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. ولقد بات من غير الممكن بعد ظهور مفهوم إدارة المعرفة، الحديث عن المنظمات التقليدية، لكونها لم تعد قادرة على ضمان البقاء بسبب نقص العناصر الجوهرية المطلوبة لتأسيس ثقافة التعلم كالتطوير الذاتي تشجيع العاملين، والتعلم الفرقي...، لذلك حل مفهوم المنظمة المتعلمة، تماشياً واحتياجات متغيرات المحيط، وكل المستجدات والظروف الطارئة والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم، رغم أن مضمون المنظمة المتعلمة بدوره لم يكن حديثاً، حيث تعود في جذورها الأولى إلى أعمال أرغريس والذي أشار إلى أن منظمات المستقبل سيكون تركيزها ومرتكزها على فرق العمل في تعاملها مع المشكلات، وأبرز عناصرها التغيير والإتصال والقيادة...، كل هذه العناصر تشكل اليوم دعائم للمنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة :

نتيجة للتغيرات المتسارعة و الانفجار المعرفي، أصبح لصناعة المعرفة أهمية كبيرة في عالم الأعمال، وفي الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا جديدا عرف تغيرات عميقة زادت من حدة المنافسة، دفعت بالمؤسسات لإعادة النظر في كيفية مواكبتها للمتطلبات وضروريات التغير.

وعليه أصبح تعلم المنظمات وإنتهاج مبادئ وأسس إدارة المعرفة، هو مفتاح التفوق والوصول إلى الريادة وإقتحام الأسواق و التغلب على منافسيها.

فالمنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة والتعلم تصبح دائمة التجديد والتميز مقارنة بمنافسيها وعليه كان لعمليات إدارة المعرفة، الحيز الأكبر من الإهتمام لما إنطوت عليه هذه العمليات من أهمية بالغة في كيفية إستغلال المنجم المعرفي في المنظمة وخبرات العاملين فيها، وعليه فقد تعددت عمليات إدارة المعرفة وإختلفت بإختلاف والباحثين ونظرتهم لإدارة المعرفة، مثل عمليات، توليد، تخزين، تقاسم تنظيم، تطبيق المعرفة، والرقابة عليها... الخ .

وفي الإتجاه الآخر، ولكي تستطيع المنظمات التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الحديثة، عليها أن تتبنى أهم أسس المنظمة المتعلمة، من خلال وضع برامج فعالة يكون فيه التعلم التنظيمي بؤرة تركيز هامة في ظل زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية، أصبح هناك حاجة ملحة للاستفادة من الخبرات والمهارات الذاتية، والتشارك المعرفي وتكوين ذاكرة المنظمة باستخدام أحد مداخل إدارة المعرفة من جهة، ومن أجل إعداد أهم أسس بناء المنظمة المتعلمة من جهة ثانية من خلال القيام بعمليات التفكير النظامي، وتمكين العاملين، والعمل كفريق وتوحيد الرؤية، وتشجيع أسلوب القيادة التحويلية، وكلها تعتبر أهم خصائص المنظمة المتعلمة. وفي هذا السياق، تعتبر شركة CABAM الشركة الجزائرية الرائدة في صناعة الغرف الصحرافية مقرها بعين مليلة، والتي تسعى خلال هذه المرحلة الحساسة من التحول، الى تعزيز تواجدها المحلي والعالمي من خلال تميزها، والعمل على تعزيز دورها القيادي في صناعة الأبنية الجاهزة، ولقد طبقت شركة CABAM سياسة الجودة لضمان إستدامة ميزات التنافسية مستندة في ذلك على ما لديها من موارد بشرية، من خلال إستغلال خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

إذ أصبحت تعتمد في تطوير وتحسين إنتاجها على ما لديها من رأس مال بشري وأصول معرفية، لهذا عمدت الشركة لتشجيع الأفراد على التعلم والتشارك في المعارف من خلال القيام بالتكوين وارسال بعثات وتربصات، وإقامة العديد من الندوات العلمية، وكلها تعتبر من أهم وسائل التعلم التنظيمي، وأحد أدوات إكتساب المعرفة، ونشرها وتقاسمها بين أفراد هذه الشركة .

ومن هذا المنطلق، تتمثل إشكالية دراستنا في البحث عن إمكانية وجود أي إرتباط معنوي، يمكن أن يعكس مدى ارتباط بناء المنظمة المتعلمة في شركة CABAM بما يدار فيها من معارف، ما يعني أن وضع برامج واضحة وفعالة لإدارة المعارف فيها سيساهم بدرجة معينة في إرساء قواعد المنظمة المتعلمة، وعليه، يمكننا طرح الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة ؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

و للإجابة على السؤال الرئيس والإشكالية المطروحة، إرتأينا تجزئة هذه الأخيرة ووضعها ضمن مجموعة من الأسئلة الفرعية، و هي كالتالي :

- ما واقع عمليات إدارة المعرفة في شركة الغرف الصحراوية ؟
- ما مدى تواجد خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين عملية إكتساب المعرفة و المنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية ؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين عملية التشارك المعرفي و المنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية ؟
- هل توجد علاقة إرتباط بين عملية تطبيق المعرفة و المنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية ؟

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الدراسة

المطلب الأول: أهمية الدراسة

أهمية العلمية :

يكتسي البحث أهميته من خلال تطرقه لأكثر الموضوعات حيوية وأهمية (إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة)، وهذا من خلال التعرضنا لعلاقة الارتباط بينهما، وهذا لتبيان أهمية هذا الارتباط من الناحية العلمية إذ تعد إدارة المعرفة من منظور عملياتها إطار فكريا يمكن جعل المنظمة متعلمة من خلال إرساء وتفعيل أهم خصائص المنظمة المتعلمة باعتبارها عمليات معرفية أيضا. وهذا ما يدفعنا لإثراء طبيعة هذه العلاقة.

الأهمية العملية:

إن الأهمية العملية التي يكتسيها موضوع دراستنا يكمن في محاولة وضع الأسس الحقيقية لجعل شركة CABAM كمنظمة متعلمة ، من خلال وضع برامج لإدارة المعرفة، و دعم مختلف عملياتها وتشجيع التعلم التنظيمي فيها، وتفعيل أفضل المعارف والخبرات لديها والإستغلال الأمثل لرأسمالها البشري، من واقع الممارسات الإدارية الصحيحة للمنجم المعرفي فيها، والتي على أساسها يتركز بناء المنظمة المتعلمة.

ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن رفع جملة من الإقتراحات، قد تساهم في إرساء هذه الأسس وقد يكون لها الأثر في جعل هذه الشركة تعزز أصولها المعرفية والفكرية وإستغلالها في أنشطتها وعملياتها، وجعل عمليات إكتساب المعرفة، وتطبيقها وتقاسمها هي جوهر بناء المنظمة المتعلمة، وهذا ما نعتقد انه سيحقق لها الريادة والإستدامة التنافسية في مواكبة التغيرات وتحسين الأداء .

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

مما سبق يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- إثراء الإطار النظري للموضوع من خلال التعرف على الأدبيات والراسات ذات الصلة بإدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة.
- معرفة مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في شركة CABAM ، والوقوف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة فيها.

- إختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.
- تقديم بعض الإقتراحات للشركة على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة .
- إستشارة الطلبة للقيام بأبحاث ودراسات اخرى حول إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، في عدد من المؤسسات الجزائرية.

المطلب الثالث : مصطلحات ومفاهيم الدراسة

لقد وردت العديد من المصطلحات والمفاهيم المتداولة في هذه الدراسة، إختلف الباحثين والدارسين في حصرها، لذلك فإننا سنوضح في هذه النقطة، ما نقصده من هذه المصطلحات من خلال تبني بعض التعاريف الإجرائية لها أهمها :

- 1- **المعرفة** : هي عبارة عن مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وهي متأصلة في عقل العارف بما¹.
- **المعرفة** : هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة.²
- 2- **إدارة المعرفة** : هي كل العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها، وتحويل لمعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، ووضعها موضع التطبيق في العمليات الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي³.
- هي أيضا فن جمع، وتنظيم، وتخزين، ومشاركة، ونشر وإستخدام العناصر المعرفية مكونة من خبرات، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات فكرية⁴.
- 3- **عمليات إدارة المعرفة** : لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد معين من عمليات إدارة المعرفة و لا على ترتيبها، وفي دراستنا هذه إعتمدنا على ثلاث عمليات منها، كانت قد وردت عند العديد من الباحثين وهي :

- 3-1: **عملية إكتساب المعرفة وتطويرها**: هي عملية إستخلاص المعرفة بأنواعها الضمنية منها والظاهرية من الأفراد و المنافسين والعملاء... ومشاركة الآخرين بها¹

¹ عبد الستار العلي و عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ،ص 25.

² عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ،ص 23 .

³ رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ،ص 195 .

⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007، ص 109 .

3-2 : عملية التشارك في المعرفة وتداولها: هي عملية التفاعل المستمر والتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة، بين الأفراد وفرق العمل، في المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين .

3-3 : عملية إستخدام المعرفة وتطبيقها: تتطلب المعرفة التعلم والشرح، وإن التعلم الفعال يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، ومن مستوى الممارسة أيضا، وعلى ضوء ذلك فإن تطبيق المعرفة يأتي في المقام الأول من حيث الأهمية².

4- المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تقدم تسهيلات لتعلم جميع أعضائها، لتكون قادرة على تغيير وتحسين نفسها باستمرار، ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه؛ أي أن هذه المنظمة تميزها عن غيرها من خلال أفرادها الذين يوجهون طاقاتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها فعلا، وتظهر فيها نماذج جديدة للتفكير ويتعلم الأفراد فيها باستمرار للوصول إلى رؤية مشتركة، في مستويات المنظمة ككل³.

1- هي التي يتم فيها التعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسن قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة وإستخدام التقنية لتنظيم والإنتاج⁴.

2- هي تلك التي تكون قادرة على دمج المهارة الشخصية، المتمثلة في الطاقات الفكرية والعقلية الموجودة لدى العاملين، والرؤية المشتركة (توحيد الرؤى المستقبلية للعاملين)، وفريق التعلم وأنظمة التفكير⁵.

5- خصائص المنظمة المتعلمة : لقد تعددت خصائص المنظمة المتعلمة، وفي هذه الدراسة تم إختيار خمسة خصائص، كانت نقاط مشتركة عند العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون المنظمة المتعلمة وهي :

5-1 : القيادة التحويلية: وهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق⁶.

¹ - عبد الستار و آخرون ، مرجع سابق، ص 45 .

² - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

³ - Michael J .Marquardt, Building The learning organization. Davies-Black. publicaig. INC.PALO ALTON CA,second Edition farst printing , 2002 ,P23.

⁴ - عبد الناصر حسين رياض و اخرون، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ،1-4 نوفمبر 2009، ص5.

⁵ - Marty Jacobs(2007), Learning Organizations: Fad or Future , Published in the September 2007 Issue of Vermont Business Magazine Marty Jacobs.- President Systems In Sync 360 Cadwell Rd. East Theftord .VT05043.p5.

⁶ - أيوب بن حجاب بن نحيث، تمكين العاملين كأسلوب لإدارة الأزمات الأمنية للسجون، الندوة الثانية للإصلاح والتأهيل في المؤسسات العقابية و الإصلاحية السجين،16/18ماي 2007، الرياض ، ص 5-12.

- 2-5 : التفكير النظمي: هو نمط من التفكير يؤكد على الكل وليس الجزء، مع التشديد على الروابط بين الأجزاء فيها بينها .
- 3-5 : التمكين: هو التسهيل والتشجيع للوصول إلى المعلومة أو المعرفة، والدعوة إلى إعادة صياغة مفهوم المشاركة كما وأنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريق التي يتم من خلالها إنجاز العمل¹.
- 4-5 : فريق العمل: يمثل فريق العمل وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي، يضم عدد من الأفراد العاملين موظفين أو أعمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة ومحددة، تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم وإجهاات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس².
- 5-5 : الرؤية المشتركة: هي صورة فريدة ومثالية للمستقبل، وتعكس أهمية المشاركة والحوار وتبادل الأفكار والمعرفة في صياغة الرؤية المشتركة، كما وأن المشاركة تخلق الإلتزام، وتنمي الشعور بالمسؤولية والإنتماء³.

¹ - أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه، الادارة الحديثة، نظرية و استراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي، الأردن 2009، ص 29-30.

² - أحمد عبده عبد، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة، 16-17 نيسان 2005، جامعة دمشق، الأردن، ص 3.

³ - عبدالله بن عايش الحربي، المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله، النسخة الالكترونية من صحيفة الرياض اليومية، مؤسسة اليمامة للصحافة، العدد 15190، الاثنين يناير 2010

خلاصة الفصل

عرضنا في هذا الفصل، بعض المفاهيم التي وردت في أدبيات موضوع إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، بحيث جذبت إهتمامنا ما يمكن أن تجنيه المنظمة من تميز في أدائها عند اعتمادها ادارة المعرفة والأخذ بخصائص المنظمة المتعلمة، ليتم من خلال ذلك طرح إشكالية الدراسة في محاولة لتوجيه العناية والانتباه لأهمية إرتباط بناء المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة، ومنه جاء نموذج دراستنا وفرضياته الأساسية، والذي سيتم شرح في تفاصيل لاحقة بعد أن نعرض في الفصل التالي أدبيات الدراسة وإطارها النظري، وما يمكن جمعه من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة.

بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها وحل بعض المشكلات منها مشكلة التعلم أي جعلها منظمة متعلمة. وهذا ما سيتم ذكره في هذا الفصل من خلال دراسة خاصة بالمعرفة، ودراسة خاصة بالمنظمة المتعلمة .

المبحث الأول : إدارة المعرفة

إذا كان قديماً للمعرفة دوراً مهماً في الاقتصاد خاصة، فإن الجديد في ذلك هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد فكانت أكبر مما سبق عمقا وتأثيراً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية و على التنمية البشرية، ويعتبر التقدم و التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات الذي يشهده القرن الحالي، أكبر دليلاً على ذلك، إذ يتم استخدام اليوم المعارف كمورد استراتيجي ، وكسلعة و خدمة استراتيجية، فكانت مصدراً للدخل القومي ولخلق الثروة في مجال تنمية القوى العاملة، حيث تعمل المنظمات على استغلال هذا المورد و الانتفاع به، لأجل تحسين كفاءتها وتعزيز قدراتها التنافسية، وعليه أصبح إنتاج المعارف و تجهيزها و توزيعها في أكثر أشكالها اتساع و تنوعاً، بمثابة نشاطا اقتصاديا رئيسا يدر بالأرباح للكثير من المنظمات و المجتمعات. وقد دفع هذا المنحنى المجتمعات الحديثة للتحوّل الجوهري من المجتمعات الصناعية نحو مجتمعات صناعة المعرفة تكون فيها الأفكار منتجاتها و البيانات موادها الأولية، و العقل البشري أذاتها، إلى حد باتت فيها المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي و الاجتماعي المعاصر، إحتل فيه صناعة المعرفة مصدر مهماً لخلق المعرفة وهم يقومون بذلك كجزء من عملهم، يباشرون الأنشطة المعرفية و الأعمال الإبتكارية و الإبداعية في المنظمة، يحققون النجاح و النمو. ومن هنا برز دور إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة و بنماذجها المتنوعة .

المطلب الأول : المعرفة

1- ماهية المعرفة :

1-1- مفهوم و نشأة المعرفة :

إن فهم ماهية المعرفة، هي الخطوة الأولى لإدارتها على النحو الفعال، باعتبارها محل إختلاف في حقل إدارة المعرفة، و عليه قدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة للمعرفة، كل حسب وجهة نظره و تصوره للمعرفة⁽¹⁾، ومن هذه تعاريف ما يلي :

- إن المعنى اللغوي للمعرفة هو " الإدراك الجزئي و البسيط لشيء ما كما هو"².

- "المعرفة هي مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة و المتأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب "³.

- المعرفة هي " مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تؤدي الأفعال "⁴.

- "إنها القدرة على تفسير البيانات و المعلومات و إستيعابها و إستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان و تميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة و بشكل عام"⁵.

- و تعرف المعرفة على أنها " عبارة عن معلومات وروابط سببية تساعد في إيجاد معنى المعلومات و تتولى إدارة المعرفة لإيجاد هذه الروابط و فصلها"⁶.

وبناء على ماتقدم آنفا، يلاحظ بأن مفهوم المعرفة يتمحور حول التوليفة أو المزيج بين جل المكتسبات من البيانات و المعلومات و الخبرات و السلوكيات ، و الذي يزيد من فعاليتها و تأثيرها هو تقاسمها ونشرها، يتضح لنا أيضا من خلال مختلف التعاريف أن المعرفة عملية إدراكية في شكلها البسيط تعتمد على قدرة الشخص في إستيعاب

¹-Ingie Hovland, « Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective », Working Paper, Overseas Development Institute, London SE1 7JD UK ,August 2003,pp(1-224) .

²- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، المفاهيم النظم التقنيات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 25 .

³- رنجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 54 .

⁴- سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 25 .

⁵- رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 55 .

⁶- علاء فرحان طالب و أمير الجنابي ، إدارة المعرفة ، إدارة معرفة الزبون ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2009 ، ص 52-53.

وتفسير ما يدركه من معلومات سياقية وروابط سببية لذلك فهي شخصية ذاتية بإعتبارها مزيج من المفاهيم والخبرة الشخصية لفرد و القيم التي يؤمن بها .

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان ، حيث خلقه الله سبحانه و تعالى على فطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى " وعلم آدم الأسماء كلها" (سورة البقرة الآية 31) ، "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن الآية 3-4) ، وجعل المعرفة أساس التفضيل البشري إذ قال تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون" (سورة الزمر الآية 9) .

وفي التاريخ المعاصر ، فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمام بالمعرفة منذ منتصف القرن العشرين، وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي إمتد لآلاف السنين، حتى منتصف القرن الثامن عشر بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي، الذي إستبدل الحقل بالمصنع و إستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، و إستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر و المصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء و أدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية و البرمجة و الأنظمة المعلوماتية و الذين يطلق عليهم بعامل المعرفة.¹

1-2- خارطة المعرفة :

دفعت ضرورة الاهتمام بعمال المعرفة إلى تحديد موجودات المعرفة بالمؤسسة وهو ما يسمى خريطة المعرفة، حيث تعبر خارطة آلية لتعرف على (مصادر و أنواع ومختلف مواقع المعارف، وقنوات مشاركة فيها ، إضافة إلى العلاقات بين الأفراد وتطبيقاتها الممكنة) أي تستخدم لتحديد المعارف ومجالات إستخدامها و المعارف المطلوب توفرها، لأنها الوسيلة لفهم الفجوات المعرفية من خلال تعريف المعارف الحالية، كما أنها الوسيلة لتوضيح سير وتدفق المعارف المختلفة في المنظمة.²

- مصادر المعرفة :

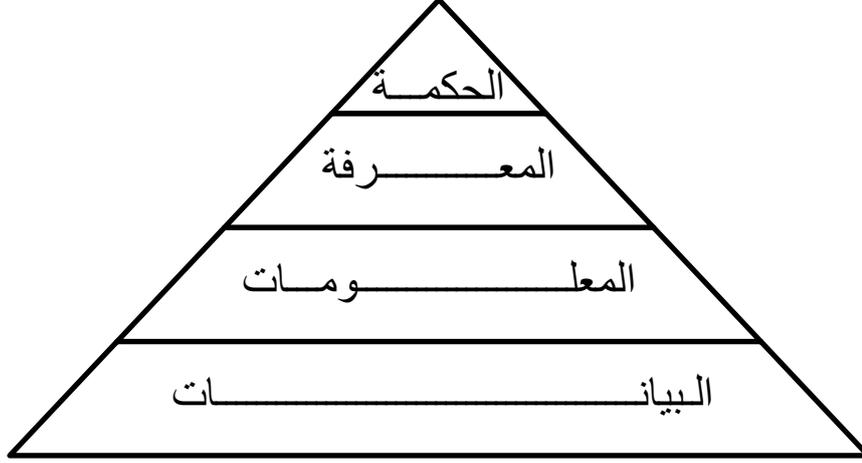
عرف سفودي (soffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء و الخبرة و التعلم أمور تحدد المعرفة للأفراد، إلى جانب تأكيد ضرورة فهم العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة التي

¹ - علاء فرحان طالب و أمير الجنابي ، مرجع سابق ، ص 53.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 422.

تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية¹، ويعبر هرم المعرفة بشكل جلي مصادر المعرفة وكيف تتكون إلى أن تصبح البيانات إلى الحكمة و الشكل التالي يوضح هرمية المعرفة².

الشكل رقم (1-2): هرمية البيانات و المعلومات و المعرفة و الحكمة



المصدر: رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 38 .

البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون إحكام، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها، تحليلها ووضعها في مكانها المناسب، أي هي عبارة عن المواد الخام للمعرفة .

المعلومات : هي البيانات التي توضح في إطار ومحتوى واضح لإستخدامها في إتخاذ القرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الكتابي، صور ، محادثة وهي تعتبر ناتج لمعالجة البيانات³.

الحكمة : " تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد عمليات العقل البشري التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة "⁴.

ولقد بين ماركورد (Marquerdt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو إكتسابها، وهما⁵:

- المصدر الداخلي : و التي تكون في الفرد و المؤسسة معا من أفكار وخبرات ومهارات ومعتقداتهم ...

¹ - الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 20.

² - رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 37.

³ - عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة و المعلومات ، دار الكنوز العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 28 .

⁴ - رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 69 .

⁵ - Michael J. Marquardt , Building the learning organization , Davies-Black. publisaig .INC. PALTON CA and second Editio, 2002 , p13.

- المصدر الخارجي : ويتمثل في الإنترنت، وإستئجار الخبراء، متابعة الصحف و المجالات، وإقامة مراكز للبحث العلمي، الزبائن و المنافسون¹

- أنواع المعرفة :

أجمع جل الباحثين على أن أنواع المعارف هي ²:

- المعرفة الضمنية : وهي المعرفة المخزنة داخل عقول الأفراد، ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، فهي غير معلومة وليست متاحة للآخرين (وهو ما يعرف برأس المال الفكري) .

- المعرفة الظاهرة : و هي المعرفة الشائعة و المنتشرة بين الناس، و المعروف مستودعها، و يتاح الوصول إليها، و تكون مثل هذه المعرفة مخزونة في كتب و وثائق المختلفة متعددة ...

كما قدم (M.H.Zac) تصنيف آخر للمعرفة، بحيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي ³:

- المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة ، و إنه لا يضمن للشركة قابلية بقاء، رغم أنها الأساسية في المنظمة.

- المعرفة المتقدمة : وهي النوع و النطاق المعرفي الذي يجعل المنظمة قادرة على البقاء و المنافسة .

- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة هي من تقود صناعتها و تهيمن على منافسيها، و إن هذا النوع من المعرفة مرتبط بالابتكار و الإبداع .

- خصائص المعرفة :

مهما تنوعت المعرفة و تعددت فإن لها مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي ⁴:

- الذاتية : إن المعرفة هي نتاج لتفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فهي تتأثر بالخلفية الشخصية التي تتعاط معها .

- قابلية المعرفة للانتقال : أي أن المعرفة يمكن أن تكون في متناول الجميع و تنتقل من شخص إلى آخر .

¹ - الكبيسي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص 20.

² - رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 91.

³ - رحمانى موسى ، نحو توظيف الإنسانى لإنتاج المعرفة ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، 13/12 نوفمبر ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 2005 ص (من 1 إلى 13) .

⁴ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكندي ، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات ، مذكرة لنيل درجة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة السعودية ، 2007 ، ص 45.

- الطبيعة المضمرة/ المخفية : وهذا لأن المعرفة تتولد في داخل عقل الإنسان، وليس من السهل معرفتها ومتابعتها، لأن صاحب المعرفة، قد لا يخرج معرفته (سواء جزء منها أو كلها) إطلاقاً .
- التعزيز الذاتي : تتميز المعرفة عن غيرها من الموارد بأنها المورد الذي لا ينضب إن لم تتزايد وتتراكم أكثر، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، و المتوقع أكثر من ذلك إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .
- الزوالية : إن قيمة المعرفة و أهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير ، و الزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال وفي ظل البيئة المفتوحة، حيث السباق بين المتنافسين في مجال إمتلاك التقنيات الجديدة و إختراع التقنيات، تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية ورجحية كبيرة .
- اللحظية : إن من الصعوبة البالغة برمجة وقت محدد تولد فيه معرفة جديدة، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية، وإن هذه الخاصية للمعرفة لا يعني أبدا العشوائية فيما لم يحدد زمن ولحظة توليد المعرفة الجديدة .
- التجديد و الإستمرارية : فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع و الابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات و الأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية و التجدد¹ .

1-3- أهمية المعرفة :

تظهر أهمية المعرفة، في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية تشاركية، وذلك من خلال الحصول على المعرفة الضمنية وتقاسمها وتوليد معرفة جديدة، كما أن المعرفة تعتبر مصدراً من مصادر كفاءة المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تقوم بوظيفة المساندة لتحويل الموارد المعرفة إلى قدرات، كما أن المعرفة تعظم العمل الفردي و الجماعي، إضافة إلى تحسين الأنشطة بشكل مستمر، وحل المشكلات وذلك من خلال تسهيل عملية تعلم الأفراد²، فضلاً عن ذلك فإن المعرفة هي عامل جديد في عوامل الإنتاج، وتعتبر كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد³ . وهنا تظهر

¹ - نفس المرجع ، ص 45.

² - شاكر جار الله الحشالي ، إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 29 العدد 1 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة لدول العربية ، ص 45-68 .

³ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (العمليات و الإستراتيجيات و العمليات)،الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 21.

ضرورة المعرفة للمنظمات و الأفراد و المجتمع ككل، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهذه المنظمات و الأفراد منها الميزة التنافسية، التغيرات التنظيمية، مرونة التوظيف.¹

المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة

1- ماهية إدارة المعرفة :

1-2- مفهوم وتطور إدارة المعرفة :

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين المداخل، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين في مجال إدارة المعرفة. كما يرجع التباين أيضا إلى إتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته، و التغيرات السريعة التي تدخل على كيفية إدارتها. فقد البعض سببين لصعوبة وجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة؛ حيث يتمثل السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، و الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع؛ أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها²، وفي ما يلي بعض من هذه التعاريف :

1- " إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التدؤاب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"³.

2- " إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعرفة، إختيارها و تنظيماتها و استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة، و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات و التعلم"⁴.

3- عرف (Sivan,2001) " بأنها فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم وتخزين، جمع ، مشاركة نشر و إستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات و معلومات ، وخبرة ، تقديرات ، أبعاد فكرية ، أحكام ، مبادرات فكرية"⁵.

¹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، مرجع سابق ، ص 47.

² - سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على الشركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 ، ص 59-85.

³ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 402.

⁴ - رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 138.

⁵ - علي عبد الهادي مسلم ، إدارة المعرفة : مفهومها وعملياتها و تحدياتها و آثار على النواتج التنظيمية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو التميز في القطاع الحكومي ، جامعة الإسكندرية ، 1-4 نوفمبر ، 2009 ، ص 2-30 .

4- أما " سكايرم" (skairme) وهو أحد أبرز من تناول مفهوم لإدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها " الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة بإستخدامها وتحديد مكانها، وجمعها و الحصول عليها و حمايتها و أخيرا تقييمها ، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جلي " ¹.

نستنتج بأن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم وتبني أساليب وسياسات و إستراتيجيات يتم من خلالها إستثمار الموارد المعرفية الموجودة في المنظمة و الأفراد، و التركيز على عملية تبادل المعرفة و المشاركة بها . كما أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات التي تقوم بها، وهذا لإستقطاب المعرفة ، تكوين المعرفة ، توزيع المعرفة، المشاركة بالمعرفة .

إن التباين الذي برز في تحديد مفهوم إدارة المعرفة له أسباب متعددة، منها تعدد المداخل التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة، و التي تبينت إتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة ، ومن هذه المداخل الآتي ²:

1- المدخل المعلوماتي : يتضمن أنشطة معالجة البيانات و إدارة تدفقات المعلومات و تطوير قواعد البيانات و توثيق أنشطة الأعمال في المنظمة ، وهنا نجد أن هذا المدخل يعتبر أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات .

2- المدخل التكنولوجي : يهتم ببناء و تطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات مستودعات البيانات ، النظم الخبيرة ، نظم المعلومات الذكية ، نظم المعلومات المستندة على الويب ... الخ .

3- المدخل الثقافي : يضم الأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي ، التعلم المستمر ، بناء المنظمة المتعلمة ، و من خلال هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال إستثمار موارد المعرفة و بناء ذاكرة للمعرفة و التركيز على تبادل المعرفة و المشاركة فيها من خلال منهجي منظم .

4- المدخل الاقتصادي : ينطلق هذا المدخل من أن المعرفة هي رأس المال الفكري، و الذي يتمثل في نخبة العاملين وما يحملونه من قدرات معرفية وتنظيمية ، وإنتاج الأفكار الجديدة تطوير الأفكار القديمة ، و التعلم بشكل مستمر في كيفية تغيير مؤسستهم وزيادة قدراتها .

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة فيالوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية العمل هي جديدة نسبياً ³، وترجع نشأة مصطلح إدارة المعرفة إلى إيرك

¹ حسين عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة الرأس معرفية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 82-83.

² حسان عبد مفلح المومني ، لتطبيق لإدارة المعرفة دراسة ميدانية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، إقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة الأردنية 25-27 نيسان ، 2005 ص 2-18 .

³ رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 123.

سفيي (Erik Seiby) ، في كتابه " الأصول غير الملموسة " عام 1986 ، ثم عقبة ستيوارت (Stewart) بكتابة عن رأس المال الفكري، ومن الجدير ذكره أن بيتر دركر (P.Deuker) و الذي ينسب إليه السبق في طرحه مصطلح المعرفة في عام 1969 ، حيث أوضح دورها بوصفها مورداً إقتصادياً مهماً و أكد على أن المؤسسات التي ستظل متقدمة وسيطرة على الأسواق هي التي تتقدم على غيرها بالمعرفة¹، ويعد دون مارش (Don March) أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانيات القرن الماضي ، و في منتصف السبعينات أخذت المعرفة وتسييرها (إدارتها) داخل المنظمات و بين المنظمات، تحظى بإهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو الإقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية².

1-2- أهداف إدارة المعرفة :

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ، من هذه الأهداف ما أكد عليه (Holsapple and singh, 2001)³ :

- 1- توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم و عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- 2- التأكد من أنه يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
- 3- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره و إدامته ؛
- 4- التحكم و السيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة ؛
- 5- إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة ؛
- 6- تحقيق الريادة في أسواق عن طريق رأس المال الفكري .

¹ - عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات و التحديات، دورية الإدارة العامة المجلد 49، العدد4، 2009، ص 561-602.

² - رهيبه حسين داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، 2007 ، ص 36.

³ - محمد أحمد الحراشنة ، دور إدارة المعرفة في الإبداع والإبتكار ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني (إدارة المعرفة و الكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة) 26-27 أبريل ، 2006 ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، ص 4.

1-3- أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، الذكاء الصناعي...، أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة و انتشار نظم الاتصالات الحديثة و إتساع شبكة المعلوماتية مما سهل إنتشار المعرفة وتبادلها ، إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني إستثمار المعرفة فالحصول عليها وخزنها و المشاركة فيها لاتعد كافية، و المهم هو تحويل هذه إلى سلوك ، فالمعرفة التي تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة ، و إن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا¹ لما متوفر ، و الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه ، يعد أحد معايير التقييم في هذا المجال وعليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع ، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل¹ .

1-4- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

هناك أربعة أركان أساسية تقوم عليها عملية إدارة المعرفة في المنظمات لابد من الأخذ بعين الإعتبار عند بناء إدارة المعرفة، وهي كالتالي²:

- الأفراد : يلعب الأفراد دورا هاما وبارزافي إنجاح مبادرة إدارة المعرفة في المنظمة ، ويعتمد نجاح المنظمة في تطبيقها لإدارة المعرفة على مدى قدرتها في التعامل مع المعرفة الكامنة أو الضمنية في الأفراد، و عليه كان الضروري على المنظمة التكفل بهم و إرضائهم لتحقيق الفعالية و الإستغلال الأمثل لقدرات ومهارات ومعارف أفرادها ، حيث أن القوة المنظمة تكمن في ما يملكه أفرادها من ذكاء وكفاءة وتناسق العمل الجماعي .

- التكنولوجيا : هي البيئة التحتية لتكنولوجيا الإتصال و المعلومات ، من خلالها يمكن أن تندفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة ويسر و بالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمنظمة في تطبيق إدارة المعرفة ، وعليه يجب أن تراعي توفير حل المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لشبكة الإتصال وكل مستلزمات التكنولوجيا .

¹ - قنبية صبحي أحمد الخير وسحر جلال ، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية دراسة تحليلية لأداء عينة من القادة الإداريين في

شركة المنصور للمقاولات الإنشائية ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع ، 26-38 نيسان ، جامعة الزيتونة ، الأردن 2004 ص 7.

² - مقدم عبيان وميلود زيد الخير، متطلبات إدارة المعرفة و تأثيرها على النموذج البشري في إطار تحديات التوجه بالإقتصاد الجديد، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 15، جامعة باتنة ، ديسمبر 2006 ص 77-78 .

- العمليات المعرفية : وهي مجموع العمليات المتتالية و المتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة ، و التي تستهدف إنتاج المعرفة¹ ، تقاسمها وتطبيقها ، وقد وضع المختصين نماذج عديدة تبين هذه العمليات ، و سنقوم بإستعراض هذه النماذج و العمليات لاحقا .

- الإدارة : ولكي تكون المنظمة قادرة على تبني وتطبيق إدارة المعرفة لابد لها من ان توفر أولا فريق متخصص يعني بجميع الأمور المتعلقة بإدارة المعرفة و يسمى بفريق إدارة المعرفة، و الذي تتمثل مسؤولياته في المسح المستمر و الدقيق للبيئة الداخلية لرسم خريطة المعرفة ، إضافة إلى بناء الوعي حول أهمية برنامج إدارة المعرفة، و أخير بناء فريق لتطبيق المعرفة بشكل مثالي² .

ويرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن عناصر عديدة أهمها³ :

1- التعاون : هو المستوى الذي يستطيع الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث إن إنتشار ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات .

2- الثقة : هي الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضهم البعض على مستوى النوايا و السلوك ، وإن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة .

3- التعلم : هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرار أو بتأثير على الآخرين، حيث إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في خلق المعرفة.

¹ - حسان عبد مفلح الموني ، مرجع سابق ، ص 7.

² - نفس المرجع ، ص 8.

³ - عبد الستار حسين يوسف ، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو ، رسالة مجستير ، غير منشورة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، ص 6.

1-5- نماذج إدارة المعرفة :

يرتكز نموذج إدارة المعرفة على مفهوم التعلم و الإستفادة من تجارب الآخرين من خلال إحداث التشابك ، وتحقيق التعاون في إطار نموذج إدارة المعرفة وما يواجهه المنظمة بالدرجة الأولى هو تأسيس قاعدة هذا البناء و إرساء أسسها بما يحقق الأهداف¹ ، ولقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات ، وهي² :

1- نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) : يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمة تمثل مقدرة جوهرية، توجد هذه المعرفة في أربعة أشكال حيث أن :

- المعرفة قد تكون في شكل مادي (براءات الإختراع و الإبتكار) .
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في أنظمة إدارية ، وتكون مجسدة في طرق التعلم للعمل .
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين .
- وقد تتواجد المعرفة في قيم الأفراد في موقع العمل ضمن ما يعرف بالثقافة التنظيمية .

2- نموذج موئل إدارة المعرفة :

هذا النموذج قدمه دينس وبنوسكاي (D.E.Winosky) حيث يقوم هذا النموذج على أن المعرفة ي خبرة بدون بداية و لا نهاية ، لهذا هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، و يعتمد هذا النموذج على أربعة مكونات تتفاعل فيما بينها ، حيث تتمثل هذه المكونات في³ :

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (و المتمثلة في البيانات ، المعلومات المتداولة) .
- ثقافة إدارة المعرفة، حيث أن ثقافة هي التي تحدد الإتجاه و القيم و التفاصيل في إدارة المعرفة .
- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي) .
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق) .

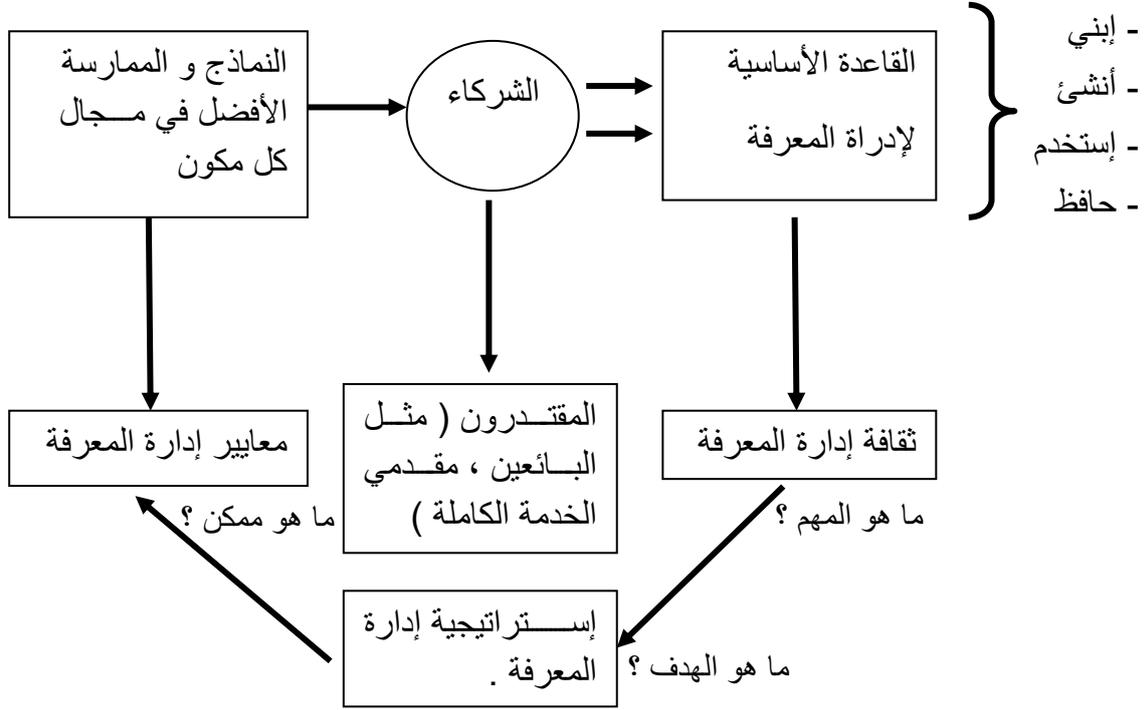
¹ -مقدم عبيرات وميلود زيد الخير ، مرجع سابق ، ص 73.

² -نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص (117-1418) .

³ -نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص (117-1418) .

وفي الشكل التالي تتضح هذه العناصر كيفية تفاعلها :

الشكل رقم (2-2) : نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 119

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النموذج يركز أولاً على القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، والتي تم التطرق إليها سالفاً (الأفراد ، التكنولوجيا ...)، والتي لها الفاعلية في بناء ثقافة إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ووضع المعايير اللازمة لها .

3- نموذج ديفيد سكايرم (D.skyrme) ¹:

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع عوامل نجاح، حيث تتمثل القوة المحرك الأولى في إستخدام أفضل للمعرفة التي توجد في الشركة و الطرق التي تحقق ذلك التقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المسكلات و الدروس المتعلمة أما القوة المحركة الثانية هي الإبتكارو إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة .

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص (119-121) .

وعوامل النجاح السبعة تتمثل في :

- 1- معرفة الزبون : تطور المعرفة العلاقات مع الزبون ، وذلك في إستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة .
- 2- معرفة المنتجات و الخدمات : أي المعرفة المحسدة في المنتجات وما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة .
- 3- المعرفة في الأفراد : تطوير المهارات البشرية و تنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- 4- المعرفة في العمليات : تتجسد المعرفة في عمليات و أنشطة المنظمة من خلال تشخيص وتوليد ونقل وتشارك وتطبيق المعرفة على كافة أقسام و دوائر المنظمة .
- 5- الذاكرة التنظيمية : هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في المستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة .
- 6- المعرفة في العلاقات : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين ، العاملين .
- 7- الأصول المعرفية : ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره و إستغلاله ¹.

4- نموذج جستون وجيت (jaston & Gupta)²:

يقدم كلا هذين الباحثين نموذجهما، إنطلاقاً من رؤية إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق التميز ، يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإبناء إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة على النحو التالي:

- 1- تجميع المعرفة : حيث يتم التوصل إلى المعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية للمنظمة .
- 2- التنقية : تلي العملية الأولى عملية تنقية كم هائل من البيانات و المعلومات و المعرفة و الإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجيتها .

¹ - المرجع نفسه ، ص 121.

² - المرجع نفسه ، ص 45.

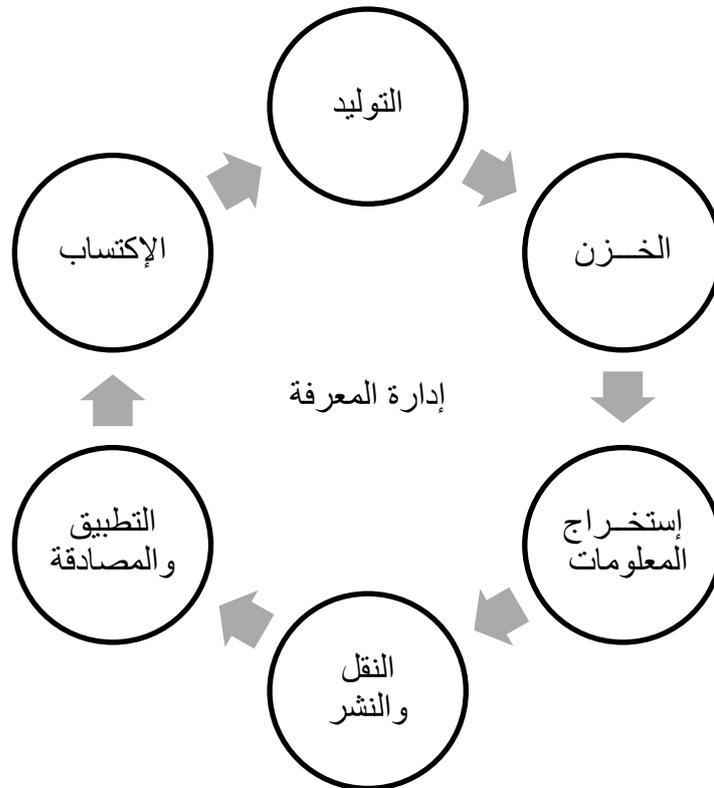
3- ترتيب وتنظيم المعرفة : تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم و تخزين المعرفة، و ذلك لمساعدة المستخدمين و المستفيدين منها للحصول عليها في عملية إتخاذ القرار، و ذلك بأقل تكلفة و أقل وقت .

4- نشر و توزيع المعرفة : تساعد هذه العملية زيادة قدرة المنظمات على إتخاذ القرارات بشكل فعال، لإلها تساعد على تقاسم المعرفة و الأفكار و إيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من تبقى حكرا .

5- تطبيق المعرفة : إن العمليات السابقة تكون ب جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة ، حيث من الضروري أن يتم تطبيقها و ممارستها .

5- نموذج ماركورد (Marquardt) : لقد إقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ، يتألف من ستة مراحل تغطي من عملية توليد المعرفة إلى تطبيقها و المصادقة عليها، و الشكل الموالي يوضح عمليات إدارة المعرفة حسب هذا النموذج، و التي تكون بشكل دائري (الإكتساب، التوليد ، الخزن ، إستخراج المعلومات و تحليلها، النقل و النشر، التطبيق و المصادقة)¹ .

الشكل رقم (2-3) : نموذج (Marquardt) لإدارة المعرفة



المصدر : وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص (46-47) .

¹ - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

نلاحظ من خلال هذا الشكل ، إن عمليات إدارة المعرفة تبدأ من عملية التوليد إلى التطبيق حيث أن عمليات إدارة المعرفة مترابط وتشكل دائرة متصلة مع بعضها .

6- نموذج نانوكا- تاكيشي (Nonaka – Takeuchi) ¹:

يستهدف هذا النموذج إظهار كيفية إنشاء المعارف، حيث إنطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة ، ويتم توضيحها في التالي :

1- من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة : تعميم المعارف الباطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة و القدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات و يتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسر .

2- من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة : وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبية أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث و الأنشطة .

3- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة : المزيج أو الجمع ، و تتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف وتوسيعها وتحديثها .

4- من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة : الإدخال بمعنى إنتاج و إبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب و الممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع بما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

7- نموذج نوناكا و بومارد (Nonaka – Baumard) :

يبين هذا النموذج كيفية انتقال التعارف من الأفراد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، فجاء هذا النموذج الذي يدمج البعدين الفردي و الجماعي و الذي ساهم في وضع (Baumard) و التي يمكن تلخيصها فيما يلي : إن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي و الجماعي يؤدي إلى بروز ثنائي كفاءات لنقل المعارف :

¹ - عيسى حيرش ، محاضرة في : تسيير المعارف ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، جامعة محمد حبيصر ، بسكرة ، جوان

- عند إنتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف .
- أما عند انتقال المعارف الظاهرة من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك المعرفة من طرف الفرد .
- عند انتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة تصبح المعارف في حالة تعميم أي أصبحت عامة لدى الجميع .
- وعند انتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد تصبح المعارف خاصة أي على مستوى الفرد .
- عند انتقال المعارف الباطنة الفردية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد ، يصبح هذا الأخير واعيا بها .
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى نفس الفرد ، فيكون قد استوعب معارف .
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنة إلى الظاهرة ، تكون المعارف في حالة تمفصل أو إرتباط .
- يدل تحول المعارف الجماعية الظاهرة إلى الباطنة، هي حالة إدخال معارف .

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة

إنطلاقاً من مختلف تعاريف إدارة المعرفة يتضح أن هذه الأخيرة تتضمن العديد من الخطوات و المراحل المتتالية شكلت ما يسمى عمليات إدارة المعرفة، حيث تقوم عمليات إدارة المعرفة على تحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة ، حيث إن عمليات إدارة المعرفة ترتب و تهيكّل حسب المتطلبات وحاجات نشاطات المنظمة¹، و إن عمليات إدار المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها ، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى و تتكامل معها وتدعمها، حيث إن عمليات إدارة المعرفة تقدم المفتاح لفهم برامج إدارة المعرفة وكيف تنفذ بالمنظمة، وقد ورد في الأدب النظري وعند العديد من الباحثين ، مجموعة من العمليات، نذكر من هذه العمليات²:

1- عملية تشخيص المعرفة : يعد التشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة ، و الهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد (رسم خريطة المعرفة) .

¹ - لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكريو إدارة المعرفة : العلاقة و الأثر ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد (10) ، العدد (3) ، 2008 ، ص (من 146-167) .

² - يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث ، 27-29 نيسان ، 2007 ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، ص 6-7.

2- عملية تخطيط المعرفة : تعلق برسم البرامج و السياسات المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية و المنظمة، و السعي إلى توفير القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فاعلية و توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة ، و تحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة .

3- عملية تخزين المعرفة : نشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، و بات خزن المعرفة و الإحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، و التي تعتمد على التوظيف و الإستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة .

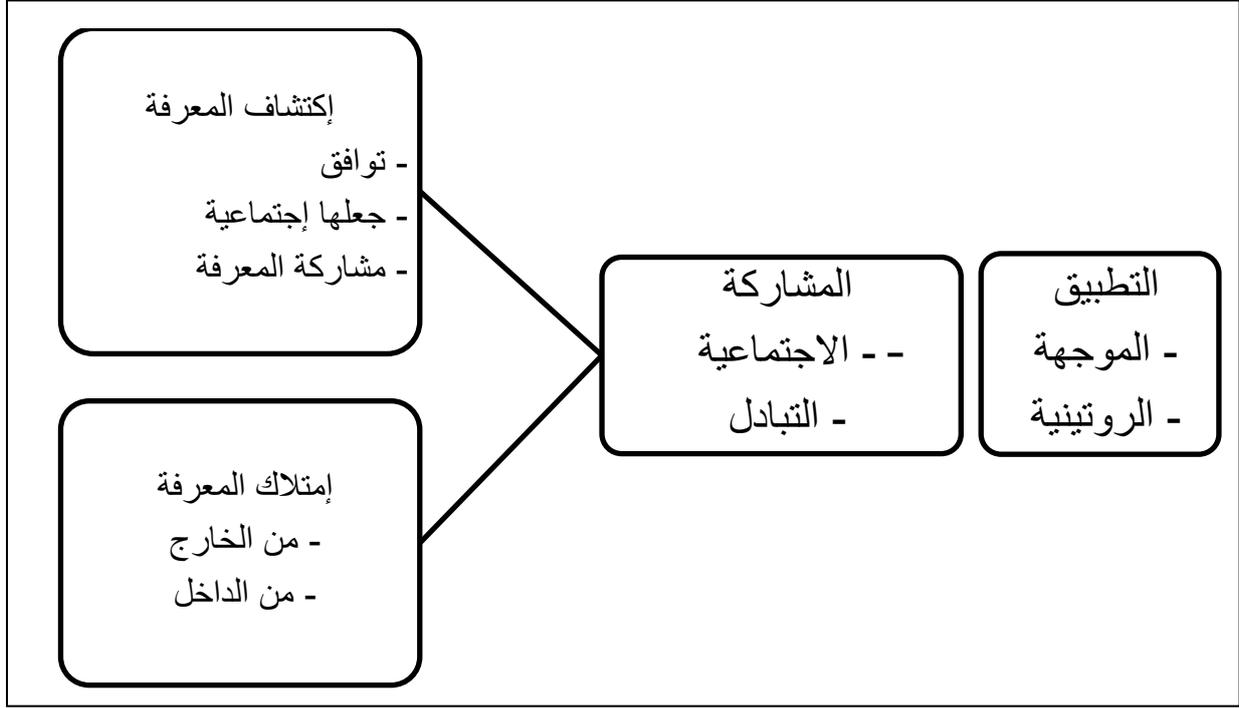
4- عملية تنظيم المعرفة : يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة ، و فهرست أو تبويب المعرفة حدد ديفيد سكايرم عمليات إدارة المعرفة كما يلي¹ :

- 1) الإنشاء و تشمل أساليب الإبداع و المحاكاة و الحوار المهيكل .
 - 2) التحديد و تشمل التدقيق المعرفي و تحليل المحتوى و تحديد الخبرة .
 - 3) التنظيم و تشمل تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة و رسم خرائط المعرفة .
 - 4) التقاسم و تشمل تقاسم الأفضل من أسوأ الممارسات و من أفضلها أيضا و من فرق متعددة الوظائف و المهام .
 - 5) التعلم و تشمل يوميات العمل سرد القصص ، شبكات التعلم ، تواريخ المشروعات .
 - 6) الإستغلال و تشمل إدارة الأصول الفكرية .
 - 7) التطبيق و تشمل إدارة التشغيل ، أنظمة دعم القرار .
 - 8) التقييم و تشمل معايرة إدارة المعرفة ، محاسبة رأس المال الفكري .
- وصف لاودون لاودت عمليات إدارة المعرفة فيما يلي :

1. إنشاء المعرفة و تشمل أنظمة العمل المعرفي ، توصيل إلى المعرفة الجديدة .
2. الحصول على المعرفة و ترميزها و تشمل ترميزها بطريقة ملائمة، أنظمة الذكاء الصناعي .
3. تقاسم المعرفة و تشمل جعل المعرفة متاحة للتشارك ، أنظمة العمل التشارك الجماعي .
4. توزيع و نشر المعرفة و تشمل أنظمة المكتب، جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن و النشر .

¹ - عبد اللطيف محمود مطر، " إدارة المعرفة و المعلومات " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 44-43.

الشكل رقم (2-4) : عمليات إدارة المعرفة



المصدر : ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 194 .

1- عملية إكتساب المعرفة : إن عملية إكتساب المعرفة تعني إستقطاب و إستخلاص المعرفة من مصادرها المختلفة، سواء كانت داخلية أو خارجية ، وتتم عملية إكتساب المعرفة عبر عدة آليات منها الإجتماعات ، محادثات الهاتفية ، تعاونيات الوثائق الإلكترونية تدوير العاملين على الإدارات ، العصف الذهني ، المساريع المشتركة التعلم ، قواعد بيانات ، المواقع الإلكترونية مناجم البيانات ، المؤشرات المسجلة ، البريد الإلكتروني¹ ، وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد و اكتساب المعرفة هي²:

- تعزيز مقدرة الأفراد على حل المشكلات .

- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعارف .

- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية .

تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية .

¹ - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 195.

² - يوسف أو فارة و أحمد خليل عليان ، مرجع سابق ، ص 150.

2- عملية التشارك المعرفي : قبل تعريف التشارك المعرفي ، يجب تفريق بين بعض المفاهيم القريبة ، و التي منها :

- نقل المعرفة : وهو كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة ما يملكها أحد الأفراد إلى فرد آخر أو مجموعة من الأفراد أي اتجاه واحد ، أما عملية المشاركة " هي عملية التفاعل المستمر و التبادل بين الأفراد و فرق العمل ، لأصول المعرفة ، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتعتمد هذه العملية بشكل كبير على تكنولوجيا إتصال عالية¹ .

- تقاسم و تشارك المعرفة أيضا، التحويل الفعال للمعرفة ، أي بإستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كافي و يصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها ، و المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد و المجموعات على حد سواء و الوحدات الإدارية داخل المنظمات .

و تشير اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن الأمور المشجعة في إدارة المعرفة هو تقييم و مكافأة عاملها الذين يتقاسمون و يستعملون المعرفة² .

3- عملية تطبيق المعرفة :

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ، و يجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين المنظمي في حالات صنع القرار و الأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة³ ، حيث إن المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها لآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم و الشرح، و التعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحس مستوى المعرفة و يعمقها، و على ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول⁴ ، و عليه يجب تأكيد العلاقة بين تطبيق و التعلم بمستوياته الثلاثة (التعلم الفردي، تعلم الجماعات الفرق) حيث إن عملية تطبيق المعرفة ينجز عنها عملية تعلم للمعرفة بأشكالها و أنواعها المختلفة، و وضع هذه المعرفة في مساراتها العملية و الصحيحة .

وكما أشار بتر سنج بأن الحاجة إلى فهم التعلم و كيفية تعلم المنظمات، وعلى هذا الأساس تفكر المنظمات بتكوين نظم التعلم التنظيمي و ثقافة التعلم لإكتساب المعرفة⁵ و إن تحول المعرفة لتصل إلى الأفراد و تطبق، تشكل هذه المعرفة

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص 97.

² - اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا ، منهجية إدارة المعرفة (مقارنة تجريبية قطاعات مركزية في دول اليونيسكوا، نيويورك ، 2004 ، ص 13.

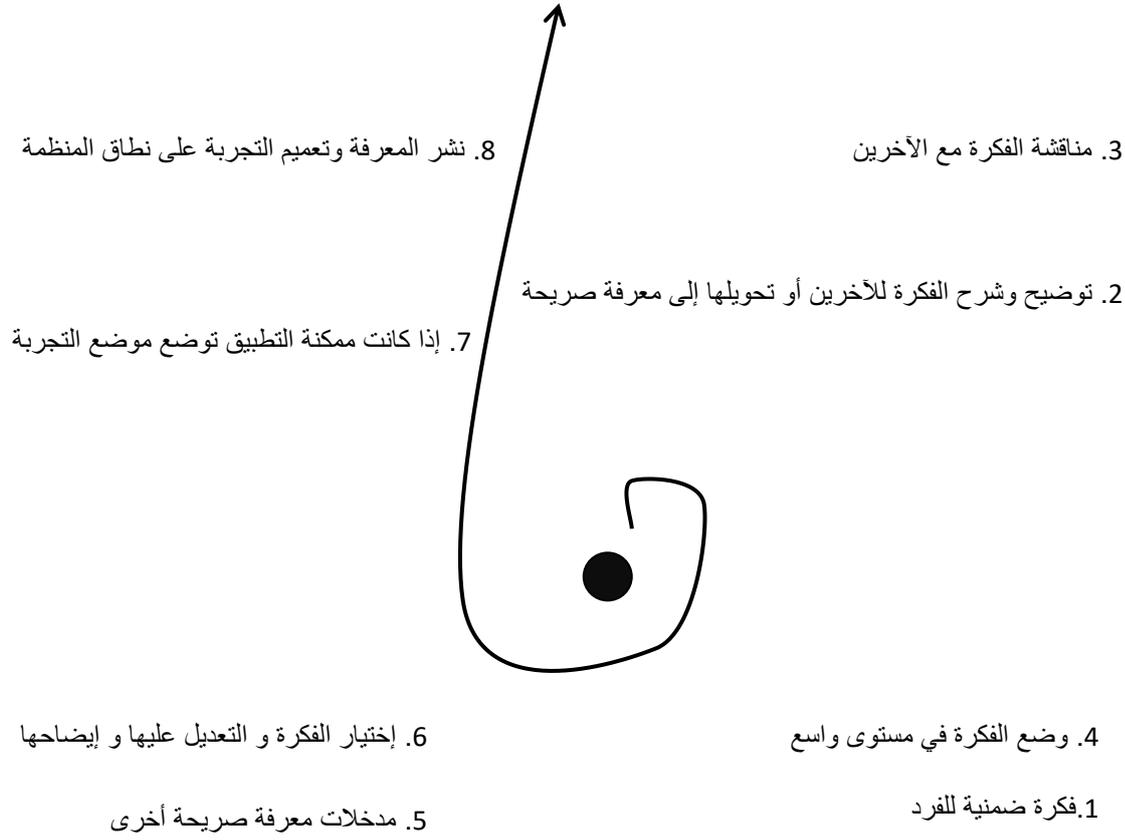
³ - رنجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 199.

⁴ - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 125-126.

⁵ - اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا ، مرجع سابق، ص 14 .

حركة حلزونية، والتي تبدأ من فكرة ضمنية إلى أن تنشر هذه الفكرة لتصبح معرفة وتعمم، و في الشكل يبين التدفق الحلزوني للمعرفة¹.

الشكل رقم (2-5) : الحركة الحلزونية للمعرفة



المصدر : سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 98.

يوضح هذا الشكل كيف تتولد المعرفة من فكرة ضمنية للفرد ثم شرح ومناقشة الفكرة للآخرين إلى غاية نشر المعرفة وتطبيقها، و الشكل الحلزوني يوضح كيفية دوران عمليات إدارة المعرفة (شكل دائري) .

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 67.

المبحث الثاني : المنظمة المتعلمة

إن التغيرات السريعة في بيئة المنظمات، و الناتجة عن التطورات التكنولوجية الهائلة و التقدم العلمي و ثورة الإتصال المتسارعة، و التي تحتم على منظماتنا مواكبة تلك التطورات و البحث عن إستراتيجيات جديدة تساعدنا على التكيف و التأقلم بالسرعة المطلوبة و من تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة، و الذي برز في التسعينات من القرن الماضي عن طريق بيتر سنج (p.saenge) بإعتبار أن الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات في هذا القرن ، ستكون السرعة في التعلم ، و عليه يصبح التعلم من السمات الأساسية للمنظمات و السبيل الوحيد لإكتساب المهارات و الخبرات و الإستفادة ، منها في مواكبة التطورات و تحقيق التميز و من ثم القدرة التنافسية .

المطلب الأول : المنظمة المتعلمة ، نماذجها ومتطلباتها

1- مفهوم المنظمة المتعلمة :

هناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق وشامل للإطار الهيكلي للمنظمة المتعلمة، و الذي يحدد مجمل الأنظمة والعمليات و السمات لبناء المنظمة المتعلمة، لذلك نجد أن مختلف تعاريف المنظمة المتعلمة تباينت بين الباحثين، وهذا راجع إلى سببين أساسيين هما¹ :

- يضم مفهوم المنظمة المتعلمة عددا كبيرا من المفاهيم و القضايا المتأصلة في المجالات متعددة مثل علم الاقتصاد و السياسة و الاجتماع الأحياء، و علم التحكم ونظرية التنظيم. و من هذا الأساس إتجه الباحثون إلى دراسة المنظمة المتعلمة من زوايا متعددة و مناظير مختلفة، كل حسب المنطق و المنهج الذي يميل ويعتمد عليه في تفسير مفهوم المنظمة المتعلمة .
- إستخدام بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة، منها (المنظمة المعرفية، المنظمات الذكية، المنظمة المفكرة ... إلخ)
- تعريف المنظمة المتعلمة :

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات التي برزت بشكل واسع وخاصة في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي وجاء مصطلح المنظمة المتعلمة في اللغة الفرنسية بمصطلح (L'organisation apprenante) أما في اللغة الإنجليزية تعرف (Learning Organization) ولقد إستخدم الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة

¹ علي حسون الطائي ، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة ، العلاقة و الأثر في شركات العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية ، المجلد (1) ، العدد (1) ، جامعة القادسية 2008 ، ص 153-154.

المتعلمة مثل المنظمات العارفة (kanowing organization) والمنظمات المفكرة (thinking organization) بالإضافة إلى المنظمة الذكية و المنظمة التعليمية .

إن في العودة إلى جذور مضمون المنظمة المتعلمة أو مفهومها لانبجذ فيه الحداثة، لكن المصطلح فقط هو الذي أضفى صيغة الحداثة عليها، بحيث تعود المنظمة المتعلمة في جذورها إلى أعمال أرغيرس (Argyris, chrs)، حيث أشار إلى أن المنظمات في المستقبل سترتكز على فريق العمل لحل المشاكل و الذي يعتبر من أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة، وبالرجوع لفكرة المنظمة المتعلمة عند "بيتر سنج" (peter senge) حيث إكتسب مفهوم المنظمة المتعلمة عند نشره لكتابه المشهور " النظام الخامس " سنة 1990 و الذي أبرز فيه قيم وخصائص المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أن بعض الباحثين استخدموا مفاهيم تعد الآن جزءا من موضوع المنظمة المتعلمة رغم ، أنها لم تحمل مصطلح التعلم مثل مفهوم المتعلق بالتغذية المرتدة، ومفهوم التقويم الذاتي، التكيف و التغيير، و مجال نشر وتوظيف المعلومات و الإبداع وغيرها¹ و عليه ، أصبح ثمة نمط جديد من المنظمات تم تسليط الضوء عليه، على نطاق واسع في تكوينه و تطويره و إنتشاره، ليحل محل نمط المنظمات التقليدية وهو المنظمة المتعلمة² . ولقد تجلّى مفهوم المنظمة المتعلمة في ما يلي³:

- وهي المنظمة التي تهم بالعمل المعرفي وتعمل على تطوير قدرات العاملين، وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية يهدف إلى تعزيز عمليات الإبداع و التميز في الأداء .
- المنظمة المتعلمة هي التي تقدم تسهيلات ليتعلم جميع أعضائها، ولتكون قادرة على تغير وتحسين نفسها باستمرار وتحقيق أهدافها و أهداف أعضائها، وتميزها من خلال أفرادها الذين يوجهون طاقاتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها فعلا، وتكوين رؤية مشتركة في مستويات المنظمة ككل .
- وهي المنظمات الماهرة في توليد وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف و الأفكار الجديدة .
- هي المنظمات التي تضع الخطط و الآليات و الأطر التنظيمية و الإستراتيجية، بهدف زيادة قدراتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر و التطوير الذاتي وتبادل التجارب و الخبرات داخليا وخارجيا و التعلم الجماعي و الإدارة الفعالة للمعرفة و إستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة .

¹ - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ص 10.

² - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 255.

³ - عبد الناصر حسين رياض و آخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009 ص5.

- أما كلا من واتكينس وجولمبويسكي (Watkinse golenbiewski) أنها المنظمة التي تقوم ببناء أنظمة لها قدرة وقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، إضافة إلى أنها تشمل على أرضية واسعة لمشاركة موظفيها و أحيانا مستهلكيها في صنع القرارات وتبادل المعلومات بحرية وتشجع على التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية .
 - أما من وجهة نظر دوجسون (Dogson) " هي المنظمة التي تقوم ببناء هياكل وتشكيل إستراتيجيات لتدعم وتعظم الإستفادة من التعلم التنظيمي ¹ .
 - أما ماركواردت (1996,Maraud) أنها المنظمة التي تتعلم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي وتحول نفسها باستمرار لإجراء عمليات جمع وإدارة وإستخدام المعرفة بنجاح .
 - ويرى جارفن (Garfi) على أنها المنظمة الماهرة في إنشاء المعرفة وإكتسابها ونقلها ، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف الروى الجديدة .
 - عرف ماكردت (2002, Marqudt) المنظمة المتعلمة " هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسن قدرتها في إدارة وإستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة وإستخدام التقنية لتنظيم وإنتاج ² .
 - إن منظمات التعلم هي تلك التي تكون قادرة على دمج المهارة الشخصية (المتمثلة في الطاقات الفكرية والعقلية الموجودة لدى العاملين)، و الرؤية المشتركة (توحيد الرؤى المستقبلية للعاملين) وفريق التعلم و أنظمة التفكير ³ .
- بعد إستعراض أهم مفاهيم المنظمة المتعلمة يمكن أن نستخلص ما يلي :
- إن المنظمة المتعلمة تتضمن مفاهيم شاملة ومتكاملة لكل الجوانب السلوكية والنفسية وتنظيمية، وعليه فهو مفهوم ذو منافذ ونوافذ واسعة وشاملة لكل العلوم والميادين العملية منها والعلمية .
 - إن المنظمة المتعلمة مفهوم حيوي وذو حركية وديناميكية مع كافة مغيرات المحيط، ولهذا فإن هذا المفهوم يربط تعلم المنظمة ببيئتها من الخارجية ومما يجعلها قادرة على تلاءم وتكيف وتأقلم مع هذا المحيط .
 - إن مفهوم المنظمة هو نتاج تفاعل المعلومات مع العاملين داخل المنظمة ونتيجة لهذا التفاعل توحيد رؤى و أهداف العاملين و المنظمة وذلك من خلال التعلم الجماعي و المستمر .

¹ - <http://biskra-gestion.blogspot.com/2010/10/blog-post-9519.htm>, consulter le 04/05/2019, 11 :51

² - ناصر محمد العديلي ، كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها ، الصحيفة الاقتصادية ، العدد 56849 ، 2009 .

³ - Marty Jacobs(2007), « Learning Organizations ،Fad or Future » , Vermont Business Magazine Marty Jacobs - President Systems In Sync 360 Cadwell Rd. East Thetford, VT 05043 .

- لقد أجمع جل الباحثين على أن ركائز ودعائم بناء المنظمة المتعلمة تحدث أولاً بتغيير السلوك و التركيز على الفرد لأنه هو مالك المعرفة المكتسبة، بالإضافة إلى أن عملية التعلم الفردية أو الجماعية تعتبر جوهر بناء المنظمة المتعلمة، وعليه جاء مرتكز الباحثين على عملية التعلم التنظيمي كوحدة أساسية لعملية تعلم المنظمة، مما يعكس أهمية إكتساب المعرفة و التشارك فيها .
- بالإضافة إلى أن الباحثين حاولوا أن يجعلوا عملية التعلم التنظيمي ذات فعالية وجودة من خلال بعض العناصر التي لها تأثير على فاعلية عملية التعلم في المنظمة منها التشارك المعرفي ، القيادة و البيئة الداعمة للتعلم ... إلخ.
- ونجد أن المنظمة المتعلمة تبني على قاعدة أساسها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وتتطلب تطبيق إدارة المعرفة لصيرورة عملية التعلم التنظيمي .

2- نماذج المنظمة المتعلمة :

لا يوجد نموذج يمكن أن يعتمد كمدخل محدد، تتبعه المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، وعليه جاءت العديد من النماذج التي تعكس مختلف وجهات نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، وفيما يلي عرض لخمس نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية وهي¹:

2-1/- نموذج بيتر سينج (Peter senge) :

ولقد تم وضع هذا النموذج في سنة 1992 من قبل مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة بحيث وضع سنج خمسة أسس للمنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة ، هذه الأسس هي كما وردت في نمودجه هي :

- التفكير النظامي : هو منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء بالإضافة إلى الرؤية البينية التي تربط بين أجزاء النظام بدلا من التركيز على الأجزاء ذاتها، وفي إطارها يتم معالجة المشاكل التنظيمية
- التميز الذاتي : وهو العسل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح إليه الفرد لتحقيقه
- النماذج الذهنية : وهي تلك الافتراضات و التعميمات و الصور الذهنية الراسخة في الأعماق ، والتي تصور للأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم ، وكيفية التعامل معها مما يعكس القيم و المعتقدات وطريقة التفكير
- الرؤية المشتركة : وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود

¹ - عبد الناصر حسين رياض و آخرون ، مرجع سابق ، ص 7.

- التعلم الجماعي : وهي العملية التي بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها¹.

2-2/- نموذج مارسك و واتكتر (Marsick and watkins)²:

قدمت كل من مارك وواتكتر عام 1993 نموذجا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة للتغيير والتطوير، وهما الأفراد و البناء التنظيمي ، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد ، مستوى الجماعات ، مستوى التنظيمي) ولقد إشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وتمثلة في (خلق فرص التعلم المستمر - تشجيع الاستفهام و الأحوار - تشجيع التعاون و التعلم الجماعي تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة - انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و التعلم وربط المنظمة ببيئتها الخارجية ، القيادة التحويلية .

2-3/- نموذج ماركواردت (Marquardt) :

توصل ماركواردت (Marquardt) إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1992 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق عملية التعلم التنظيمي و المحافظة عليها و يجب أن تعمل المنظمة على تطوير هذه الأنظمة وهي التعلم و التنظيم و الأفراد و المعرفة و التقنية و بواسطة الأنظمة الفرعية جميعها تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة متعلمة .

2-4/- نموذج مايلونين (Moilanem) :

إقترح مايلونين عام 2001 نموذجا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من ارجريس وستون (Arygris & schon 1978 ، سنج 1990 وبيدler 1991 (Pedler) مايو ولانك 1994 ومارسك وواتكتر (1996) ثم قام بإعداد نموذج أسماه (the learning organization diamon) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي³:

- الدوافع المحركة : ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة المتعلمة إلى وضع الهياكل و الأنظمة و العمليات التي تساعد الأفراد وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم وتزليل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

¹ - نفس المرجع ، ص 8.

² - نفس المرجع ، ص 8.

³ - عبد الناصر حسين رياض و آخرون ، مرجع سابق ، ص 8.

- تحديد الهدف : ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية و أهداف مشتركة وتكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة و إتجاهاتها كما تشير إلى إرتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات و أشياء جديدة .
- الإستطلاع و الإستفهام : يظم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي و الجماعي .
- التمكين : ويشير إلى مدى إستخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الإستفادة من مهارات الأفراد وخبراتهم و المشاركة في توحيد الرؤية .
- التقييم : ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات و الأعمال التي تتلاءم مع الخطط لتطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل على تقييم نتائج أعمالها ذاتيا¹ .

2-5/- نموذج كروسان ولين وايت (crossan, lane white 1999) :

إن نموذج كروسان ولين وايت، وضع مستويات معينة لتعلم المنظمة المتعلمة يمكن أن تعتمد عليه في عملية التعلم وهي مجموعة (فريق) الفردية، التعلم التنظيمي، وهنا يبرز النموذج نوعين من التعلم وهما (من الفرد إلى المنظمة، من المنظمة إلى الفرد) و إن التعلم الفردي ضروري لعملية نقل المعرفة بين العاملين .

3- أهمية إعداد المنظمة التعليمية :

إن مجمل التغيرات في محيط المنظمة يتطلب أن تكون أكثر فطنة وتعلما، وهذا الأمر الذي يجعلها تقوم بأداء أفضل وأكثر فعالية لتصل إلى إحداث التغيير، وعليه أصبح التعلم هو المطلب الأساس في المنظمة، بحيث إن التعلم يمكن من إستغلال القوى العاملة الموجودة لدى المنظمة، والتي أصبحت أصلا من أصول المنظمة (رأس المال البشري) وعليه إن الأهمية التي تلعبها المنظمة المتعلمة هي²:

- إعادة التنظيم و الهيكلة لتحقيق النجاح وليس مجرد البقاء فقط .
- زيادة المهارات الأفراد و العاملين من خلال التعلم و إكتساب المعارف .
- تطوير وتحديث المعارف المكتسبة لدى الأفراد و البحث عن معارف جديدة .

¹ - نفس المرجع ، ص 8.

² - Marquart.J Micha, Ibid, pp(14-15).

وإن توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على الوصول إلى الأداء المتميز و التطور وتعزيز الإبداع و الابتكار، إضافة إلى تعزيز القدرات الإدارية و التغيير و التوسيع نحو فهم أكثر للبيئة .

4- متطلبات وعوائق المنظمة المتعلمة :

4-1/- متطلبات المنظمة المتعلمة¹ :

بداية من المهم تسليط الضوء على متطلبات المنظمة المتعلمة، وهذا لمعرفة ماهي العناصر و الدعائم التي تتركز عليها المنظمة لكي تصبح منظمة متعلمة، ومن هذه العناصر و الدعائم نجد :

- تعتمد المنظمة على الأفكار و المهارات و الخبرات ، تشجع الأنشطة المرتكزة على الإبداع .
- الديمقراطية يدل البيروقراطية أي أن تفتح المنظمة مجال للنقد وتوجيه الملاحظات من قبل العاملين، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات .
- يجب أن يركز عمل المنظمة على التعلم قبل البدء بالعمل و أثناءه و بعد إنتهاءه، لأن التعلم هو العملية الوحيدة الداعمة لإكتساب المعرفة و تشاركتها و تطبيق المعرفة ، وعليه يتعين على المنظمة تحديد مصادر المعرفة و الاهتمام بتحصيلها بشكل دقيق و جدي و وضعها في أوعية مناسبة لحفظها ولتسهيل عملية نشرها في مابعد.
- يجب توفر البنية التحتية الملائمة لتقنية المعلومات، أي إنشاء بيئة تحتية للمعلومات و الاتصالات ، تتميز بمرونة عالية² .

4-2/- عوائق المنظمة المتعلمة : إن التحديات التي تمنع المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة هي³ :

ثقافة المنظمة، حيث تشكل ثقافة المنظمة من مجموع القيم و المفاهيم التي يؤمن بها العاملين في المؤسسة، وعليه فإن وجود ثقافة قوية يساعد على التكامل الداخلي و التفاعل الخارجي، لأن العاملين يؤمنون بنفس المبادئ في أسلوب التعاون و العمل داخل المؤسسة، بحيث إن الثقافة الداعمة و القوية تدعم حرية العاملين في التصرف و الأخذ برأيهم في قرارات المتخذة حيال مصير المؤسسة، وبالتالي إطلاق العنان للإبداع و الابتكار، وإن تجانس ثقافة العاملين في المؤسسة له بالغ الأهمية في بناء المنظمة المتعلمة، حيث إن الثقافة القوية تدعم عملية التعلم وبالتالي إكتساب المعرفة،

¹ - علي عوض الوقفي ، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمؤسسات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة جدارا ، الأردن ، 2001 ، ص 12-13.

² - نفس المرجع السابق ، ص 7.

³ - علي عوض الوقفي ، مرجع سابق ، ص 12-13.

نشرها وتطبيقها مما يجعل المنظمة متعلمة، الموظفون أنفسهم حيث إن الموظف قد يكون سببا لمنع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة وعليه لا يمكن أن تتعلم المنظمة، بحيث إن سلوكيات وعقليات أفراد وعاملين المنظمة لها من العائق ما يحول من إكتساب المعرفة ونشر وتطبيقها ، وربما هذا يأتي من عدة أسباب منها¹ :

- عدم الوعي بأهمية المشاركة بالمعرفة وهذا يعتمد على الوعي العام للموظفين .
- البيروقراطية : هي العدو للود لإدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة، فإن أساليب الإدارة البيروقراطية تكاد تعاكس الطريق الذي يؤدي إلى إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة .
- عدم توفر الوسائل المناسبة و التكنولوجيا الملائمة لجمع المعرفة ونشرها، وداعمة لعملية التعلم.
- الفشل في إقتناع الموظفين بأهمية إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة .
- عدم توفر بنية تحتية تكنولوجية ملائمة .
- عدم تقدير رأس المال الفكري، والنظر للموظف على أن معرفته غير مهمة أو مفيدة .
- بيروقراطية النظام الإداري النظام ومركزية القرار الذي ينشر ثقافة الخوف المساهمة بين الموظفين .

المطلب الثاني : بناء المنظمة المتعلمة، أسسها وخصائصها

1-/- أسس بناء المنظمة المتعلمة :

إن من أهم الأسس التي تبني عليها المنظمة المتعلمة هي عملية التعلم التنظيمي، لأنه العملية الوحيدة التي تدعم إكتساب المعرفة وتشاركها ونقلها، وفي الآتي سنعرض بعض الأساسيات التي جاءت في عملية التعلم التنظيمي .

1-1/- التعلم التنظيمي :

لقد ظهر أول إستخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyri, Schon) في كتابهما (Organizational learning) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟"، ومنذ ذلك السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات و إستكشاف أبعاده المختلفة² .

¹ - المهند السبيعي ، المرجع السابق ، ص 8 .

² - ليث علي حكيم و آخرون ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لأراء من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد (11) ، العدد (2) ، 2009 ، ص 87-88 .

ويضيف ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة مبنية على الإحتواء فهي تركز إهتماماتها على بيئة العملية التعليمية، و الإستمرار على زيادة قدراتأعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة و الحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف الوصول إلى النتائج الراغبين لها، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات و المهارات و الإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة، في حين أشار هيجان بأن العلاقة بين المنظمة و التعليم التنظيمي من خلال علاقة إرتباط (السبب و النتيجة) ، إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم، إن من سياسات التعلم التنظيمي - كما وصفها (senge , 1990) وهو مقدرة المنظمة على إستخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها .

مفهوم التعلم التنظيمي :

- إن في تعريفنا لتعلم التنظيمي، نجد من الصعوبات التي تواجهنا في هذا الموضوع هو الوصول إلى تعريف إجرائي بميزة عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى (كالتغير، التكيف...) ومن هذه التعارف نجد مايلي :
- عرف (1990,senge) التعلم التنظيمي " وهو مقدرة المنظمة على إستخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفرادها من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها " .
 - يرى (أرجريس كريس) التعلم التنظيمي " وهو التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على إكتشاف وتصحيح الأخطاء " .
 - عرفه (Fiol and lyles) بأنه " عملية تحسين أعمال المنظمة المتعلمة من خلالالفهم و المعرفة " .
 - أما (robey & sales) " هي عبارة عن عملية إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة و الوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين إلى آخر " ، ولقد أضاف (Dixon) أن التعلم التنظيمي يعد أكثر من مجرد إكتساب المعلومات إذ يعتقد إنها" العملية التي توجد هذه المعلومات " .
 - يرى (popper & lipshitz) بأنه عبارة عن " آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية " ¹ .

¹ عواطف بنت أحمد العصيمي ، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 1427هـ/1428هـ، ص11-12.

- أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة : تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم التنظيمي كأحد الإستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها، كما يعد مدخلا أساسيا للإبداع الإداري في المنظمات ويسهم في نمو وزيادة أداءها، حيث أن المنظمات التي تبنت التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحا في تحقيق أهدافها، وذلك بما يتيح من تبادل المعرفة الشخصية بين العاملين والإسهام في تعديل سلوكهم و إكتسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، و الاهتمام بالرؤية المستقبلية التي يمكن من خلالها مواكبة التطورات المجتمعية ، وإن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات ، يتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين، ورفع مستوى الأداء، و التمسك في تحقيق جودت المخرجات ، فتصبح منظمات متميزة ، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة و إن التعلم سوف يكسبها القدرة على إبتكار أساليب جديدة في الإنتاج و التسويق و إرضاء العملاء¹.

- أنماط التعلم التنظيمي :

من خلال الإطلاع على أدبيات موضوع التعلم التنظيمي ، كشف عن وجود أنماط متعددة من التعلم التنظيمي و التي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ، و يتفق أغلب الباحثون على تحديد أربعة أنماط للتعلم التنظيمي هي²:

- **التعلم الكيفي** : ويقصد به الإستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و الهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو سد الفجوة بين الأهداف و النتائج ، و مواءمة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .
- **التعلم التنبؤي** : وهو يشير إلى إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل و الإستعداد له، أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية و إكتشاف الطرق و الأساليب للإستفادة منها .
- **التعلم التفاعلي** : يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين، إذ تتمثل فكرته في أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف إجتماعية أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات ، حيث أن لاتعليم بلا تفاعل .

¹ - عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، التعلم التنظيمي : مدخل لبناء المنظمات القابلة لتعلم ، دورية الإدارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 4 ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ص 279.

² - يلي الهاشم ، الإتجاهات الحديثة في الإدارة العامة www.google.http://faulty.ksdu.sa

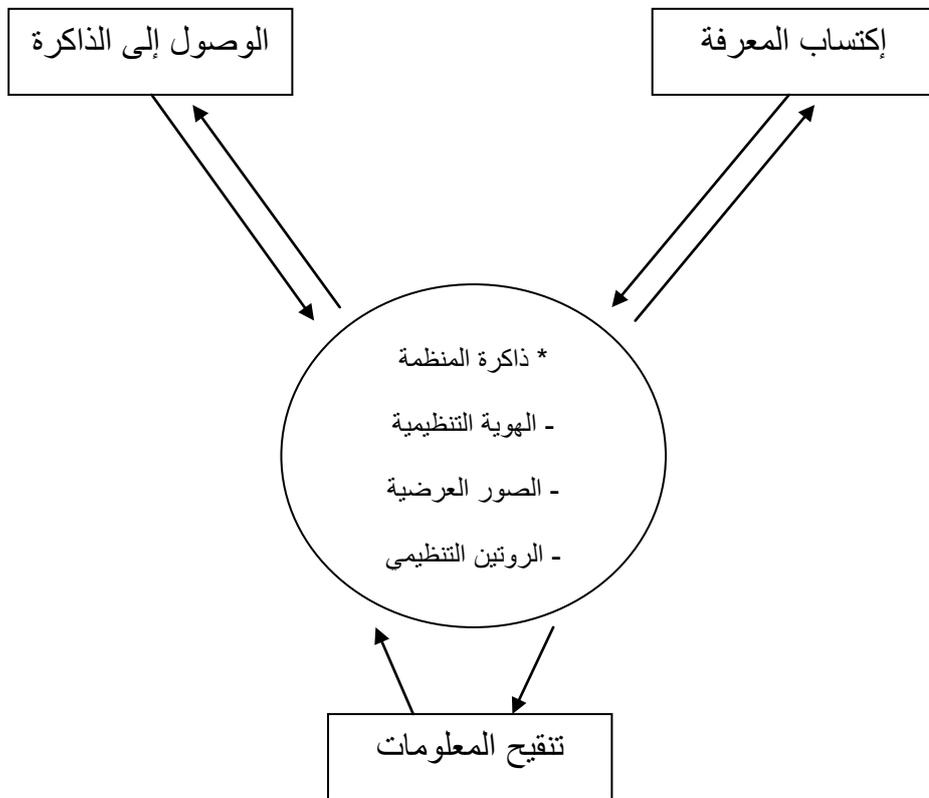
- التعلم الجماعي : هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات ، و التجريب بمداخل جديدة، و التعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة غير المنظمة ، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة إكتشاف و إستغلال التعلم .

- نماذج التعلم التنظيمي :

وهنا سنذكر نوعين من نماذج التعلم التنظيمي و كالتالي¹ :

1- نموذج عملية التعلم التنظيمي : وهو أول نموذج يشرح عملية التعلم التنظيمي بشيء من التفصيل، ولقد أتى به كلا من (D.Robey and C.Sahes) والتي جاءت في كتابهما (Modeh of Organizational precess) ويمكن إختصار عمليات التعلم التنظيمي التي جاءت في هذا النموذج في الشكل التالي بحيث تكمن عملية التعلم التنظيمي في هذا النموذج ، تنقيح البيانات و المعلومات ثم تخزين في ذاكرة المنظمة وبالتالي إكتساب المعرفة ، ويمكن الحصول على هذه المعرفة المكتسبة في أي وقت من خلال ذاكرة المنظمة .

شكل رقم (2-6) : نموذج عملية التعلم التنظيمي



المصدر : عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، المرجع السابق ، ص 686 .

¹ - عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 658-693.

2- نموذج ممارسة التعلم التنظيمي :

وجاء هذا النموذج متلخصاً للأبحاث التي قام بها كل من Marquardt و Reynolds و Denton و Goh و التي قامت بمعالجتها الباحثة ناديا أيوب حيث خرجت بنموذج خاص بالتعلم التنظيمي و الذي يعتمد على ثلاثة أبعاد و هي¹ :

1- البعد الإستراتيجي : ويضم هذا البعد العناصر الثلاثة التالية :

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة .
- متابعة تغيرات البيئة : أي توقع التغيرات التي يمكن حدوثها ودراستها لوضع الخطط و التكيف معها أي محاولة تفادي المخاطر و إستغلال الفرص و لما تحول المخاطر إلى فرص .
- إستراتيجية التعلم : أي وجود خطة واضحة ومحددة للتنظيم تساند التدريب و التعليم و أيضاً الإبتكار، هذا الأخير يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية و الذي يحقق الأفضلية للشركات .

2- البعد التنظيمي : و الذي على مايلي :

- العمل من خلال فريق : وهنا يتم تنمية روح الفريق و الجماعة و تشجيع التفاعل فيما بينهم (كالحوار) و الذي يساعد على إيجاد أفكار جديدة و خلاقة لمواجهة المشاكل و الاستجابة للتغيرات
- الهيكل التنظيمي المرن : وهنا يمكن القول أنه يجب الإعتماد على الهيكل المصفوفي (الشبكي) و كذا هيكل الفريق للمزايا التي تطرحها للمنظمة من خلال سرعة التعلم و خلق الجو المدعم له لتسهيل نشرة في المنظمة ، حيث أن هذا النوع من الهياكل يعطى مساحة واسعة من الحرية للأفراد في التفكير و الإبتكار و الإبداع

3- البعد الثقافي : ويتكون من :

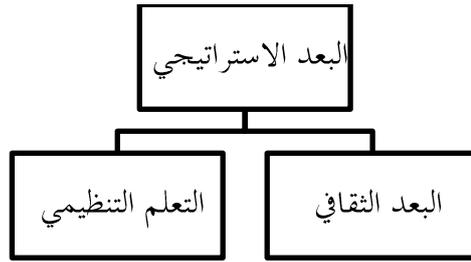
- تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة : أي إعتماد التفكير الإيجابي و تفادي السلبية ، لأن الفشل لا يعني موت المنظمة بل قد يكون محفزاً فالمنظمات الذكية تسعى لتعلم من أخطائها .
- البيئة المساندة للتعلم : تعتبر الخطوة الأولى في نهج التعلم التنظيمي و الهدف الذي تسعى لتطبيقه المنظمات المتعلمة² .

و يمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي :

¹ - محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 68-69 .

² - محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، مرجع سابق ، ص 69 .

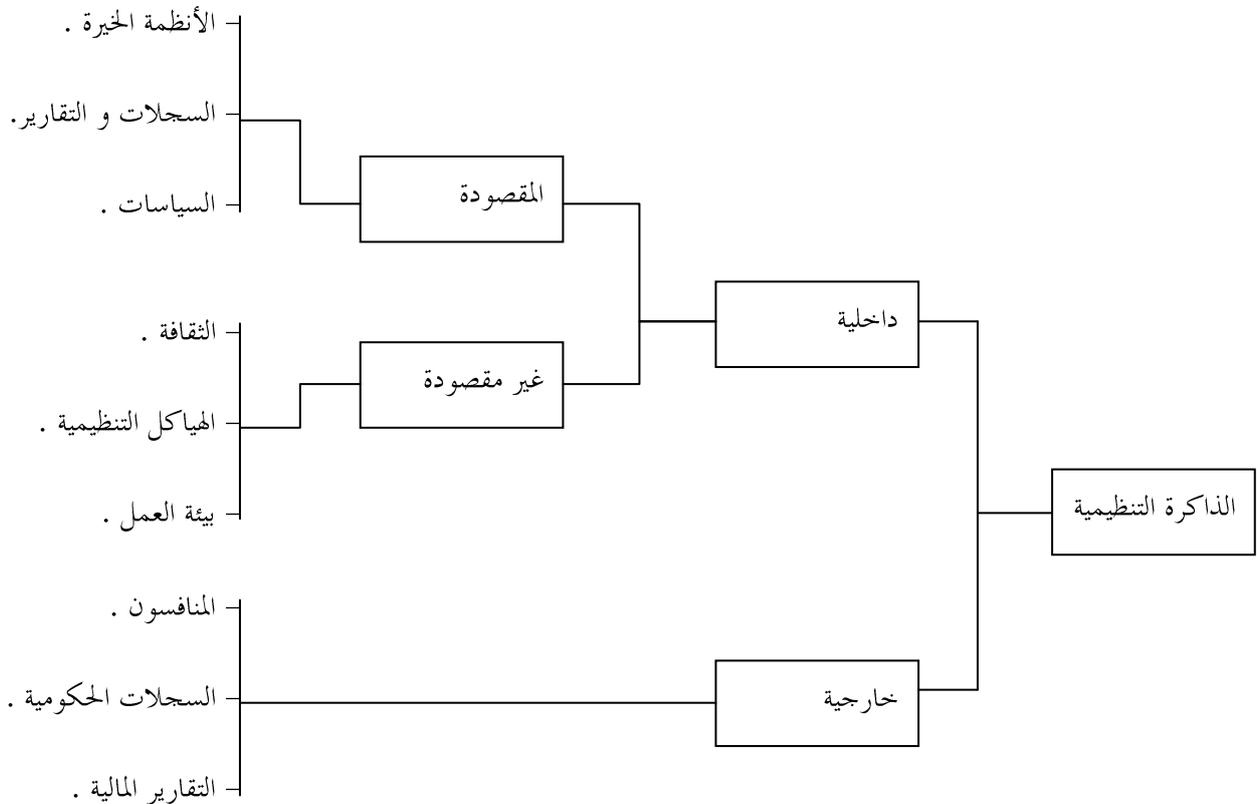
شكل رقم (2-7) : نموذج ممارسة التعلم التنظيمي .



المصدر : ليلي الهاشم ، مرجع سابق .

- مصادر التعلم التنظيمي : هناك عدة مصادر لتعلم التنظيمي ، و التي نذكر منها مايلي ¹ :
- الذاكرة التنظيمية : وهي المستودع الذي تخزن معرفة المنظمة من أجل الإستخدام المستقبلي وهي أيضا " التعلم المخزن من تاريخ لشركة الذي يمكن إستخدامه في صنع القرارات و الأغراض الأخرى . وحسب Discon تنقسم الذاكرة التنظيمية إلى نوعان (داخلية وخارجية) ، وفي الشكل الموالي يوضح الذاكرة التنظيمية ومكوناتها :

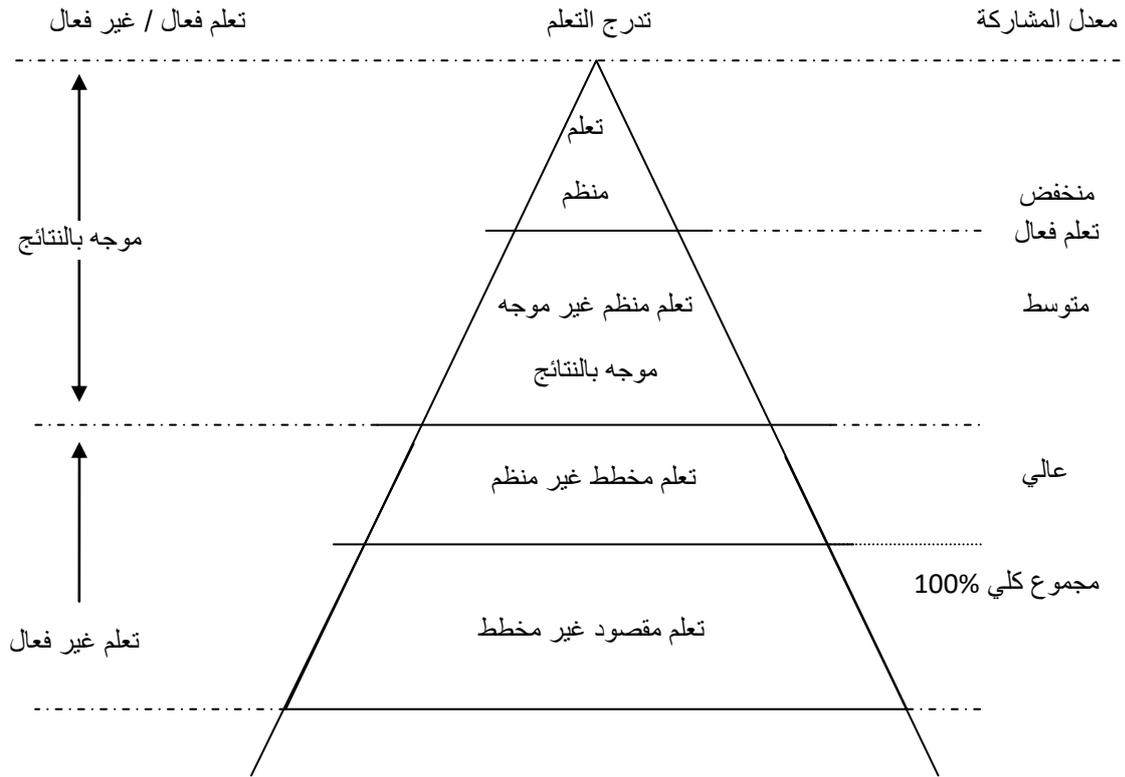
الشكل رقم (2-8) : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها



المصدر : نجم عبود نجم ، المرجع السابق : ص 267 .

¹ - نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص 266.

- مجتمعات الممارسة : مجموعة من الناس يتقاسمون مسألة معينة أو سلسلة من المشاكل أو اهتمام لموضوع ما، ويعمقون معارفهم وخبراتهم في هذا الميدان من خلال التفاعل على أساس متواصل¹.
 - أفضل الممارسات : وهي أفضل الوسائل التي تتبعها المنظمة المتميزة للقيام بعملها².
- وفي الشكل الموالي يوضح هرمية التعلم أو ما يعرف بتدرج التعلم للمنظمة .
- الشكل رقم (2-9) : تدرج أو هيراريكية التعلم .



المصدر : راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

ولقد استخدمت العديد من المقاييس الكمية والنوعية في قياس تعلم المنظمات و التعرف على فعالية التعلم التنظيمي ومن أهم هذه المقاييس هو مقياس تشخيص منظمة التعلم : وقام بتصميمه واتكنس ومارسيك (Watkans & Marsic) ويهدف المقياس إلى التعرف على مدى استخدام المنشأة للتعلم ودعمها على ثلاثة مستويات (مستوى الفرد ، مستوى فريق العمل ، مستوى المنظمة ككل) ، والمقياس يسعى للتعرف على مستوى أداء المنظمة من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى أداء المنظمة³.

¹ -http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/NewMembers/IBE_COP_Frame.consult le 30-03-2009WorkDoc_Ara.pdf

² - كريس أشتون ، تقييم الأداء الإستراتيجي (المعرفة و الأصول الفكرية) ، ترجمة علاء أحمد طلاح ، مركز الخبرات المهنية الإدارية ، بيميك للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 155.

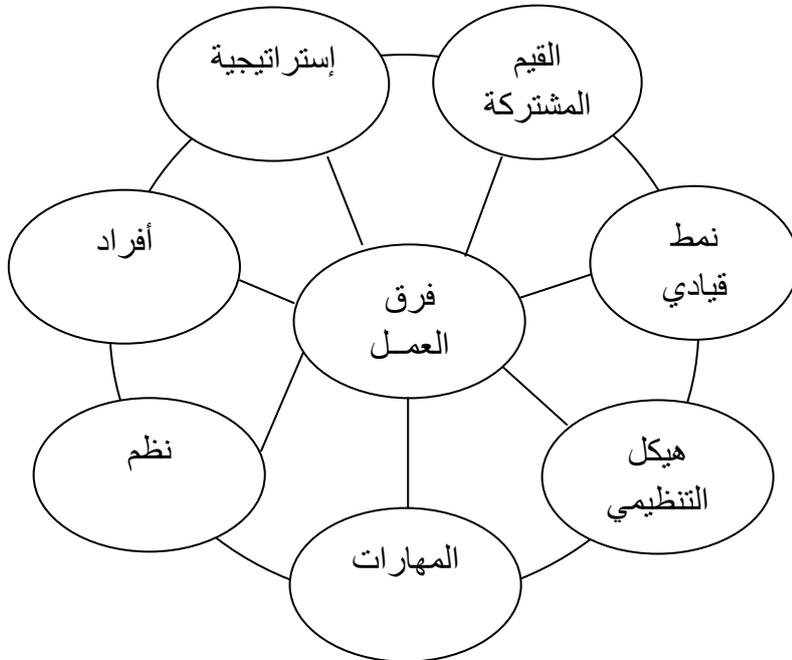
³ - ناصر محمد العديلي ، كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها ، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية ، العدد ، 5684 السنة 2009.

3-1 مكونات التعلم التنظيمي :

ومن خلال دراسة مفهوم تعلم المنظمات يمكن حصر مكونات المنظمات المتعلمة بالجوانب التالية¹ :

- قيم مشتركة : وهي المعتقدات الخاصة بسبب وجود وكيونة المنظمة .
- النمط القيادي : السلوكيات الخاصة بالمديرين لتحقيق الأهداف .
- الإستراتيجية : وهي خطة المنظمة الطويلة الأمد لتحقيق رؤيتها المستقبلية .
- الهيكل التنظيمية : الشكل التنظيمي للأدوار و المسؤوليات و العلاقات التنظيمية بين الأقسام و كيفية الربط و توثيق العلاقة بينها .
- الموارد البشرية : خصائص و مزايا العاملين في المنشأة، أي البنية البشرية للمنظمة .
- المهارات : القدرات و المهارات الخاصة بالموارد البشرية.
- النظم المستخدمة : الأساليب و الطرق المستخدمة في المعلومات و تداولها ونشرها.
- فرق العمل : أنواع فرق العمل في المنظمة.

الشكل رقم (2-10) : مكونات التعلم التنظيمي



المصدر : ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق .

¹ - ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق .

نلاحظ من الشكل أن جوهر عملية التعلم التنظيمي هو فريق العمل .

1-4 /- مراحل إكتساب التعلم التنظيمي :

إقترح بعض خبراء تعلم المنظمات مراحل تمر بها المنظمات أثناء تعلمها وتمثل في المراحل التالية : حسب نموذج هوبر (Huber) في عام 1991 وهي¹ :

- مرحلة إكتساب المعرفة : ويتم التعلم عندما تتمكن المنظمة من إكتساب المعرفة (البيانات و الحقائق و المعلومات) عن طريق مسح البيئة و إستخدام نظم المعلومات من أجل حفظها ومعالجتها و الإستفادة منها بواسطة البحوث و إستطلاعات الرأي .

- توزيع المعلومات : وهي العملية التي تتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنشأة و العاملين فيها عبر طرق متعددة مختلفة وبأساليب رسمية وغير رسمية مثل حلقات التعلم و البرامج الجماعية المنظمة وقنوات الإتصال الرسمية ، وكلما زادت المشاركة زادت قيمة وجودة البيانات و المعلومات .

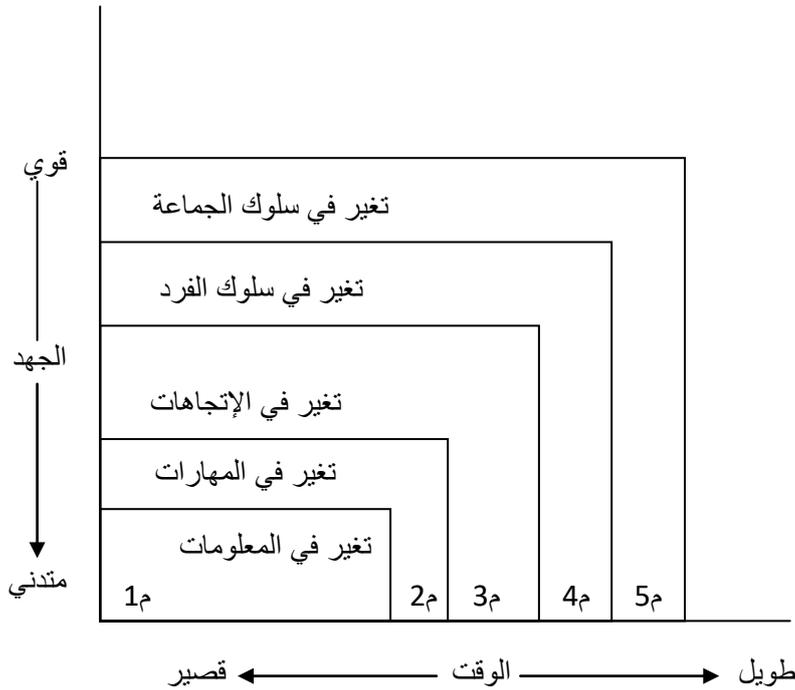
- تفسير المعلومات : وهي عملية ترجمة المعلومات بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون بالمنشأة وهي ما تعرف بعملية المعرفة الإجرائية .

- الذاكرة التنظيمية : وهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنشأة، ويتم تخزين البيانات والمعلومات و المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل ، وتعتبر ذاكرة المنظمة المعرفية أو معرفة الشركة (Corporate Knowledge) عنصرا مهما في تعلم المنظمات² .

¹ - ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق .

² - ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق .

الشكل رقم (11-2) : مراحل تعلم المنظمات .



المصدر : محمد الصيرفي ، المرجع السابق ، ص 381 .

2- خصائص المنظمة المتعلمة :

إن المنظمة التعليمية هي التي تطور قدرات العاملين باستمرار على التكيف من خلال تطوير سلسلة التفكير و التفاعل مع التغيير وبالتالي تتمتع بالعديد من السمات والخصائص نذكر منها مايلي¹:

- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العام .
- كل فرد فيها معنى بطريقة أو بأخرى بالنمو و التقدم وتحسين قدراته الإبداعية .
- تركز المنظمة المتعلمة على العمل و التعلم الجماعي (فريق العمل) .
- تعتمد هذه المنظمة على قاعدة المعرفة، و ذلك من خلال تخزينها للمعارف المختلفة وخاصة الضمنية منها .
- الرؤية المشتركة في كل المستويات الإدارية للمنظمة .
- حرية الوصول إلى قاعدة المعلومات و البيانات و النتائج المعارف بدون عوائق ، بإضافة إلى حرية التجريب و التعلم من الأخطاء بدون عقاب .

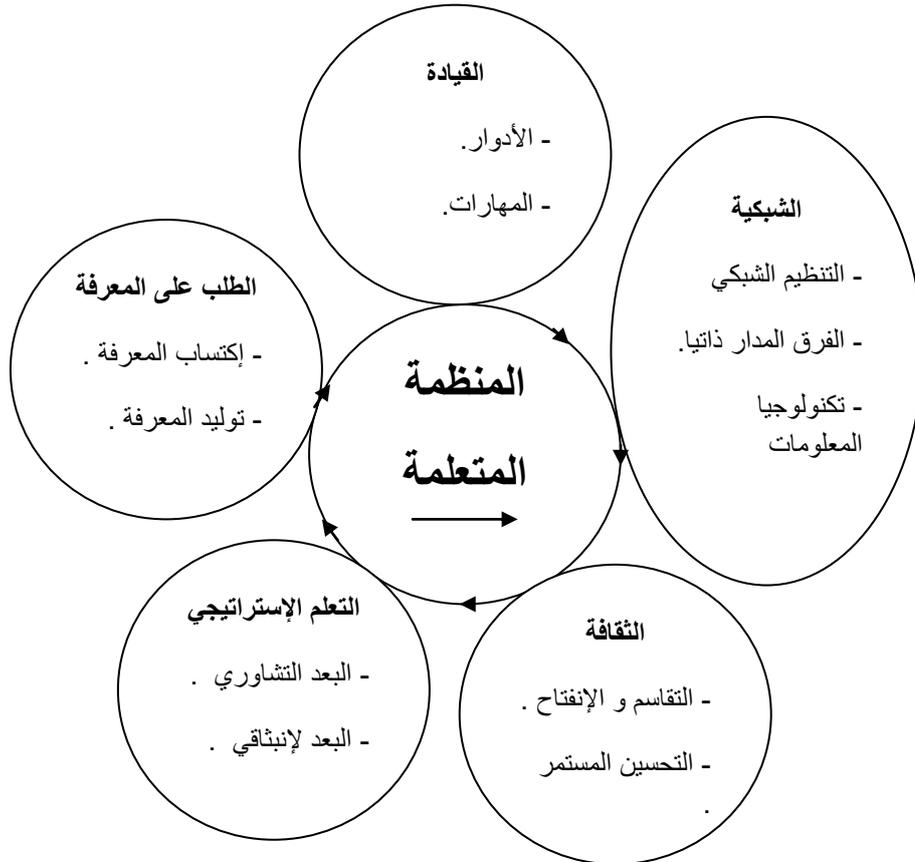
¹ -Castaenda,D ,and,I,Rios,M ,f, From Individual Learning to Organizational learning ,the electronic Journal of Mangement , volume(5) , Issue (4) ;pp (363- 372)

ولقد حدد بيتر سنج (P.senge) سمات للمنظمة المتعلقة وهي¹:

- تفكير النظم .
- البراعة الشخصية .
- النماذج الذهنية .
- بناء رؤية المتقاسمة .
- التجريب الخلاق ، والتعلم من التجربة الماضية .
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين .
- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية .
- القيادة المصممة و المعلمة و الراعية .
- التمكين الإداري للعاملين (حيث إن المعلومات متاحة من خلال طلب و إكتساب المعرفة وتوليدها) .

وحسب (R.Daft) يمكن إيجاز الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-12) : الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة .



المصدر : نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص 261 .

¹ - نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص 261 .

2-1 القيادة التحويلية :

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكرة الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز (Burns) في كتابه " القيادة" الذي بين فيه الحاجة إلى قيادة إبتكارية ومؤثرة والتي تعتمد على تبادل المنفعة ، ولقد شهدت القيادة التحويلية تطور ملحوظا على يد باز (Bass) ، ومازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاول بعض الباحثين تحديد مفهوم القيادة التحويلية و التي كالتالي¹:

- وعرف برنز (Buns) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الاخلاق .

- تعني القيادة التحويلية " مدى إستعداد القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة ككل " .

- وينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة و تطوير المرؤوسين و تحقيق الغايات الكبيرة ، و إن هذه القيادة تعمل على خدمة التغير " .

- إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق و توحيد الأداء و المشاركة في وضع إستراتيجية و أهداف المنظمة² .

من خلال ما سبق يمكن تعرف القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد الإداري بإقناع الأفراد و العاملين بالتغيير و توحيد رؤيتهم نحو أهداف المنظمة، وبالتالي الإرتقاء بمستوى العاملين و إطلاق العنان للإبداع و الإبتكار، و بث روح فريق العمل و التعاون داخل المنظمة " .

¹ - محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006 ، ص 24-25 .

² - محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ص 2.

ومن أبرز سمات القيادة التحويلية مايلي¹ :

- 1- أنهم يعمرون مع أي يد تمد إليهم، لوديعهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية .
- 2- لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- 3- أنهم مدربون ومعلمون لكل شخص في المنظمة .
- 4- يضعون معايير عالية للمنظمة ويعملون على تحقيقها .

وقد طور Bass and Avolio(1994) إستبانة متعددة العناصر « multifactor leadership questionnaire » بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد² :

- 1- الجاذبية (التأثير المثالي) : حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب و احترام وتقدير التابعين . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم إحتياجات التابعين قبل إحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
- 2- الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، وإستشارة روح الفريق من خلال الحماسة و المثالية .
- 3- الإستشارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ، ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل .
- 4- الإعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ، ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين وكذلك إنجازتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير و الإطراء .

¹ - محمد بن يوسف النمران العظيات ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون ، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن ، 2005 ، ص 192.

² - سعد بن مرزوق العي ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث (إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري ، المملكة العربية السعودية ، 118-19 صفر ، ص 6-7 .

2-2 التفكير النظمي :

تعود مبادئ هذا المفهوم إلى القرن الثالث ميلادي، وحيث دعا العالم الإغريقي (اليوناني) بلوتسيون إلى رؤية الأوضاع في النظم بشكل كلي و التعلم من العلاقات التي ترتبها¹، ولقد نشأ وتطور فكر النظم من خلال ظهور النظرية العامة للنظم سنة 1940 على يد لودفيج فون بير تلانفاي². ولقد جعلت التغيرات الشديدة في شتى المجالات قدرة النماذج الذهنية ضعيفة أمام تفسيرها وفهمها للمشاكل و المنظمات الكبيرة و المعقدة، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى إعداد الأفراد للمشاركة في عمليات الإدارية .

ولقد قام سنج بإدخال هذه النظرية في مجال علمي لبناء المنظمة المتعلمة، و أوضح أنه يعد بالإمكان الإعتماد على الطرق الخطية (ذو اتجاه واحد) مشكلة ← فعل ← حل ، ويعتبر الاهتمام بالمعلومة الواردة عن عملية التغذية المرتدة ذات أهمية كبيرة خاصة للمنظمات التي تعيش ضمن بيئة ديناميكية وتنافسية³، حيث تستخدم المعلومة المرتدة (عكسية) في تعلم أشياء جديدة ، فالمعلومة المرتدة بالنسبة للمنظمة دورة متكررة من الابتكار و الملاحظة وانعكاس الممارسة⁴.

و إن مدخل التفكير النظمي وسيلة هامة في و التعلم⁵، و أداة الانتقال من حالة التعطل إلى حالة العمل فتفكير النظمي يساعد على إتخاذ القرارات التي تعالج أسباب المشكلات المتزامنة وتتعامل مع متغيراتها ونتائجها معا ويعتبر التفكير النظمي أداة رائعة للفهم وضبط و توجيه أنشطة المنظمة لتحقيق القيمة المضافة⁶.

وعليه التفكير النظمي هو " الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر و التأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة و المركبة للأنظمة و المنظومات ويوصف أي نظام ببعض لموصفات الأساسية التي لا تنطبق على جزء من أجزائه ، وهناك بعض القوانين التي نراها ضرورية لفهم أي منظومة ومنها⁷:

- مشاكل اليوم تسببها حلول مشاكل الأمس .

¹ - براء عبد الكريم محمد بكار ، المرجع السابق ، ص 32.

² - المحاسبون (أم . بي . أف. سي) ، الصحيفة الإلكترونية ، فكر النظم مفهوم جديدة لإدارة الأعمال ، 2006 ، ص 24.

³ - براء عبد الكريم محمد بكار ، المرجع السابق ، ص 33.

⁴ - اعداد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (INTEG) ، المرجع السابق ، ص 25.

⁵ - المحاسبون (أم . بي . أف. سي) ، الصحيفة الإلكترونية ، المرجع السابق ، ص 8.

⁶ - سليم إبراهيم الحسينية ، الإدارة بالإبداع ، نحو بناء منهج نظمي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عدد 456، مصر ، 2009 ، ص 55.

⁷ - عزوي عمر ، عجلة محمد ، مؤسسات المعرفة و الثقافة المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية ، مجلة الباحث ، عدد 04 ، جامعة ورقلة ، 2006 ، ص 59-60.

- تنمو السلوكيات السوية قبل السلوكيات الشاذة .
- الخروج السهل من أي مأزق قد يتسبب في مأزق أصعب .
- قد يكون العلاج - أحيانا - أسوأ من الماضي .
- لا يمكن تناول أي وجبة بأكملها مرة واحدة .
- المنظومة تفاعل لا يمكن فهمه بالتفكير المستقيم أو الرؤية السطحية، ولكن يحتاج هذا الفهم إلى تفكير خاص يطلق عليه تفكير الأنظمة أو المنظومات وهو نفس التفكير المطلوب لمؤسسات القرن القادم¹ .
- أيضا إن التفكير النظامي هو " لغة علمية خاصة ذات مدلول تساعدنا على التواصل مع الآخرين لفهم أنواع النظم المختلفة و المحيطة بنا و الأخرى التي نحن فيها" .
- تكمُن أهمية فكر النظم في أنه يساعد على تصميم حلول ذكية للمشاكل المستعصية مهما تكون نوعيتها حيث يعمل على إعطاء صورة أكثر وضوحا ودقة لواقع المشكلة من أجل التعامل مع العلاقات الغير مرئية (الخفية) المؤثرة فيه بغية تحقيق النتائج المراد الوصول إليها كما يوفر فكر النظم إمكانية التوصل إلى حلول مضمونة ومحددة ذات إستمرارية وتمتاز بمنظور الرؤية البعيدة، وهو أيضا أسلوب محكم ومتكامل ولديه القدرة على مواجهة ما يمكن أن يحدث من عواقب غير متوقعة نتيجة تبني مثل هذه الحلول و الوسائل وقد إستنتج بيتر أن التفكير النظامي أفضل وسيلة من أجل تحسين التعلم وهذا للأسباب التالية²:
- إن المناقشات في التفكير النظامي تشارؤية واضحة للجميع .
- إن المعرفة في التفكير النظامي يوسع الإطار الشخصي للمشاركة وزيادة مسؤوليته وفعاليته، لتقليل من الأحكام المفاجأة وهذا يزيد من الثقة بالنفس للأفراد العاملين في المنظمة .
- إن تطبيق المعارف و أدوات النظم التفكير هي خطوات هامة لتصبح المنظمة متعلمة اجتماع رؤيتها ورسالتها .
- يجب الإلمام بنظم التفكير و المهارات العقلية لزيادة تقاسم المعرفي وتمكين العاملين .
- قيام الإتصال الفعال بين الفرق و الجماعات .

¹ - Review - Rohan Nagwekar , THE LEARNING ORGANIZATION ,HR ,Folks.international, www.hrfolks.com

² - عزاي عمر ، عجيلة محمد ، مرجع سابق ، ص 15-25 .

2-3 التمكين :

برز مفهوم التمكين في سنوات الثمانينات الميلادية هذا المدخل بفلسفة جديدة تقوم على ألا يكون تركيز الإدارة على التنظيمات المنافسة و إنما على العاملين في المقام الأول، حيث إن التمكين هو إعطاء دور حقيقي يعكس المشاركة الفاعلة عن طريق بناء تصميم العمل بأسلوب يمدهم الفرصة لإتخاذ القرارات .

- مفهوم التمكين :

يمكن تعريف التمكين لغة على أنه " يعني القدرة و الإستطاعة ، مكن له في الشيء ، أي جعل له عليه سلطانا أمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا (القدرة ، يسر له ، حيث مكن الشيء القوى المتين ورسخ ، إستمكن من الأمر أي قدر و إستطاع عليه ، وإن التمكين في اللغة الإنجليزية (Empwer) وغالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض .

ويعرفه ماروف هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنة بثقة تامة و الإسهام في صياغة الطريق التي يتم من خلالها إنجاز العمل.

ويشير مصطلح التمكين العاملين (و الذي يطلق عليها بالإدارة التشاركية) إلى درجة التي يتقاسم (يتبادل) فيها العاملون المعلومات و المعرفة، المكافآت والسلطة في المنظمة ذلك لأنهم يشاركون في عملية صنع القرار بشكل أوسع مما كانوا عليه¹.

- إن التمكين في الإدارة الإسلامية ، نجد أن الإسلام أو من نادى به وطالب العامل بحسن إنجاز العمل ودليل قوله تعالى : ﴿وكذلك مكنا ليوسف في الأرض﴾ (سورة يوسف الآية 21) .

فالتمكين في هذه الآية يكون بمنح الموارد و الإمكانيات التي تساعد العامل القيام بواجبات عمله على الوجه الأكمل وفي قوله تعالى أيضا ﴿ إنك اليوم لدينا مكين أمين ﴾ (سورة يوسف الآية 54) ، أي هو التفويض الشامل في جميع الأمور .

وقوله أيضا ﴿ قال ما مكنتي فيه ربي خيرا فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما ﴾ (سورة الكهف الآية 95)².

¹ - أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظرية و استراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي ، الأردن، 2009 ، ص 29-30.

² - أيوب بن حجاب بن نحيث ، تمكين العاملين كأسلوب لإدارة الأزمات الأمنية للسجون ، الندوة الثانية للإصلاح و التأهيل في المؤسسات العقابية و الإصلاحية السجين ، 18/16 ماي ، الرياض ، 2007 ، ص 5-12.

- التمكين هو التسهيل والتشجيع للوصول إلى الشيء، و الدعوة إلى إعادة صياغة مفهوم المشاركة، يعتمد مفهوم التمكين على اللامركزية التحكم في الموارد.

- أما العتري وصالح فينظرا إلى التمكين على أنه : عملية إدارية معاصرة لها ممارسات قديمة ، تؤكد على منح العاملين حق التصرف و إتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة و الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة " .

مما سبق فإن أهمية التمكين تركز على إستخراج أقصى طاقات إبداعات الموارد البشرية ، ويرى الفياض (2005) إن التمكين الإداري قد ساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وعزز الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة، ويضمن التمكين الإداري فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية إستغلال طاقات الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى و أكثر تحفيزا. وقد أشار كل من (Schermerhorn & Osborn & Hunt) بأن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات و الأفراد تتمثل في :

- 1- زيادة إنخراط العاملين في إتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
 - 2- إستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي .
 - 3- يؤدي التمكين إلى إستغلال الموارد البشرية و التكنولوجيا و الأدوات بشكل مناسب مما يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد و المال وتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية .
 - 4- تشجيع التعليم و التدريب و المحافظة على الخبرات .
 - 5- الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و تلبية إحتياجات المستهلكين .
- كما أشارت دراسة (Nedd,2004) إلى أن التمكين يرفع معنويات العاملين و يوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب و الدوران الوظيفي .
- وقد ذكر (Mathews,2003) أن التمكين يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية ، كما أكدت دراسة (Lee , 2005) أن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري وزيادة دافعية العاملين¹.

¹ - <http://biskra-gestion.blogspot.com/#ixzz1DUr4LoAX>

2-4 بناء فرق العمل :

ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح و النمو للمنظمات ، حيث أدت العديد من الأعراض و المشكلات، التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض : ارتفاع مستوى الهدر.بموارد المنظمة ، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط ، ازدياد الشكاوى و التذمر من الأطراف ذات العلاقة، مع إنخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة .

مفهوم فرق العمل :

ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح و النمو للمنظمات، حيث أدت العديد من الأعراض و المشكلات، التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض : ارتفاع مستوى الهدر.بموارد المنظمة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، ازدياد الشكاوى و التذمر من الأطراف ذات العلاقة، مع إنخفاض ملحوظ للروح المهنية للأفراد داخل المنظمة .

مفهوم فرق العمل (جماعة العمل) :

- تعرف جماعة العمل بأنها " عبارة عن وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي يضم عدد من الأفراد العاملين و الموظفين في أقسام مختلفة ، يؤديون أدوار معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم و إتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم أحاسيس ومشاعر¹ .
- فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة .
- فريق العمل أيضا هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينها، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .
- فريق العمل هو " مجموعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق، و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرار"² .

وعليه الفريق فريق العمل في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة .

¹ - أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة ، مرجع سابق ، ص 225.

² - نعيم عقله نصير وزائد إسماعيل عنابنه، بناء فريق العمل : دراسة ميدانية لإدارة المديرين حول توفر سمات فريق العمل في الأجهزة الحكومية لحافظات الشمال في الأردن ، الإدارة العامة ، المجلد الثامن و الثلاثون ، العدد الثاني ، 1998 ، ص 4.

ويعرف إذن بناء فريق العمل بأنها " هو إحدى تقنيات التطور التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة " .

ولقد عرفه (ليويتز وديموز) بأنه " منهج طويل الأجل لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للتعلم التجريبي من خلال إختيار ودراسة الأهداف و الهياكل و القيم التنظيمية وديناميكية الجماعة ، بهدف زيادة مهاراتهم و إيجاد فريق عمل كفؤ وناجح " ¹ . ويتسم فريق العمل بالخصائص التالية ²:

- المشاركة : أي مدى إهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .
- التعاون : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج المخططة .
- المرونة : هي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين ، و التنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق .
- الحساسية : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض ، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر : مدى إستعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ، و العمل على تحدي نقاط ضعف الخطط و الإستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها .
- الإلتزام : هو مدى شعور الفرد بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق و قضايا العمل التي يواجهها الفريق .
- التسيير : هو مدى ميل أعضاء الفريق مقترحات لحل المشكلات ، و تسوية النزاعات ضمن فريق العمل وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق .
- الإفتتاح : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات ، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر .

¹ - ديف فرانس ومايك وود كوك ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1415هـ، ص 147.

² - خليل حسن الشماع وخبير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2002 ، ص 145-146.

- أنواع فريق العمل :

تعدد أنواع فريق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهداف التي كونت من أجلها، بحيث إن هناك عوامل تتحكم في فريق العمل ونوعه منها (درجة إستقلالية فريق العمل ، نوع المهمة ودرجة تعقيدها ، الفترة الزمنية (أي فريق عمل دائم أو مؤقت) وقد يتشكل فريق العمل بشكل رسمي (ويعني أن تتكون هذه المجموعة داخل المنظمة) ولآخر غير رسمي (ويتمثل في مجموعة من الأفراد تحكمهم نفس العقائد أو الأفكار)¹.

ونذكر من فرق العمل الشائعة ما يلي²:

- فرق عمل الإدارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة ، ويؤثر أداء هذا الفريق على فاعلية المنظمة .
- فرق العمل الوظيفية : وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم ، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية .
- فرق العمل متعددة الوظائف : وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات ، يتم سحبهم من الدوائر والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة .
- فريق العمل دوائر الجودة : ويطلق عليها أيضاً دوائر مراقبة الجودة من الوحدة الإنتاجية و الوظيفية ويقومون بتقديم التوصيات و الإقتراحات لتحسين جودة المنتج ومراقبته، و إن هذا النوع من الفرق له أهمية بالغة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة .
- فرق العمل الموجهة ذاتياً : وهي عبارة عن أفراد لديهم المهارات والخبرات و القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، بحيث يتمتع هذا النوع بدرجة عالية من التمكين .
- فرق العمل الافتراضية : ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إنعكاس تأثيرها على المنظمة ، وتقوم العلاقة بين أعضاء هذا الفريق على عناصر أهمها المعرفة والخبرة و المعلومات ، أيضاً إن هذا الفريق يقلل من تأثير المركز الاجتماعي والمكاني³.

¹ - أحمد عبده الغني ، إدارة وبناء فريق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة ، 12-14 / 2007/2 ، الأردن ، ص 5.

² - أحمد عبده الغني ، مرجع سابق ، ص 10-11.

³ - أحمد عبده الغني ، مرجع سابق ، ص 11.

– أهداف فريق العمل :

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها خلال بناء فريق العمل وهي¹ :

- خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل ، و الإحساس المشترك بالمسؤولية إتجاه المهام المطلوب إنجازها و إستجابة أسرع لتغييرات التقنية – الإلتزام بالأهداف و المحافظة على القيم السائدة وتوقع المشكلات قبل حدوثها .
- تحسين نوعية ومستوى القرارات وزيادة فعالية الإتصال بين الأعضاء وتحسين مستوى المهارات بينهم .

كما يهدف فريق العمل إلى تقليل التكاليف وعدد الأيدي العاملة نتيجة لتحديد الأدوار المطلوبة لأداء المهام، إضافة إلى بناء روح التعاون و الثقة بين الأفراد وحل النزاعات و الصراعات بين الأفراد و المجموعات ، و الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة² .

أهمية فريق العمل :

تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية و أسلوب حديث تساعد على تفهم و إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة سلوك كل فرد وما يهتم به من دوافع و إستعدادات وقدرات لتفكير و الإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل و الذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود و التكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات و النزاعات و التناقضات لسوء الفهم الأفراد فيما بينهم ، كما يساعد على تعزيز ودعم و الثقة و الاتفاق و التأثير وتحقيق الأهداف ، وإن الأهمية الأساسية لفريق العمل هو مقدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من إستخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرارات و التخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم ، وبالتالي أهميته في كونه يقوم بتحسين (الجودة ، التنسيق ، الرضا و التطوير زيادة الإنتاجية ، وتعزيز الإبداع وروح التعاون بين أفراد المنظمة)³ .

¹ -علي إبراهيم سرور وعبد المرزي حامد غرام ، إدارة الفريق (إستراتيجية النجاح) ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 26-28.

² -حضير كاظم حمود، منظمة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010، ص183 .

³ -أشرف فضيل جمعة ، بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الثاني للجودة ، 2007/01/26-24 ،

المملكة العربية السعودية ، 7-8.

2-5 الرؤية المشتركة :

تعرف الرؤية المشتركة على أنها صورة مثالية وفريدة للمقبل ، ونشير إلى أن المشاركة من خلال الحوار وتبادل الرأي و المعرفة في صياغة رؤية مشتركة ، كما نؤكد على أهمية الطريقة التي تصاغ بها هذه الرؤية، لأن المشاركة تخلق الإلتزام تنمي الشعور بالمسؤولية و الإلتزام¹.

ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها " قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة و إحساس مشتركة بتوجيهات المنظمة وتعطلعاتها المستقبلية"².

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة .

من خلال ما قدم حول إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة ، إتضح لنا أن عملية إدارة المعرفة ترتبط بالمنظمة المتعلمة ويمكن أن تتصور العلاقة بينهما بأنها علاقة من الترابط و الإنسانية ، كما و أنها علاقة إعتماذ متبادل بين إدارة المعرفة و المنظمة ، ولكي تكون المنظمة المتعلمة لا بد توفر إدارة المعرفة ، بحيث إن عملية التعلم التنظيمي هي التي تتظافر فيها الجهود لإكتساب المعرفة العملية و العلمية المتخصصة وتوزيعها ونقلها ، و حفظها ، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها ، و المنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة ، يجب عليها أن تطبق عملية التعلم التنظيمي³.

رغم أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة إلا أن العديد من الدراسات الإدارية أغفلت هذه العلاقة فقد أصبحت المعرفة موارد هاما من موارد المنظمة ، و القوة الحيوية التي تمكنها من البقاء و التميز ضمن بيئة التنافسية، و إن عملية التعلم التنظيمي التي تركز عليها المنظمة المتعلمة تزيد من تحسين وتطوير مستوى إكتسابهم للمعرفة ، حيث إن المعلومات بحاجة إلى عملية التعلم لتصبح معرفة ، إضافة إلى أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بخصائص المنظمة المتعلمة⁴.

¹ - عبد الله بن عياش الحري ، المنظمة المتعلمة مفهوم يجب تفعيله ، صحيفة الرياض ، النسخة الإلكترونية من صحيفة الرياض اليومية الصادرة من مؤسسة اليمامة الصحفية ، العدد 15190 ، الإثنين ، يناير 2010 .

² - Paul HendrinKs ، « Why Share Knowledge The Influence of ICTon the Motivation for Knowledge Sharing» ,Knowledge and Process Management, Volum(6) ,Number(2),University of Nijmege,TeNetherlands, 1999,pp 92-96.

³ - سعيد بن عيد العنيزي ، العلاقة بين المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة .

⁴ - براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق ، ص 48.

وتعد إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعملياتها معرفة ، فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن إكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها¹ . وتعد إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة ، فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن إكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها² .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة والتعقيب عليها

نعرض في هذا الفصل ، بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع " إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة" حيث يساهم هذا في إثراء الجانب النظري وبلورة مشكلة الدراسة الحالية . ولقد وجدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، إلا أن البعض الآخر تناول موضوع المنظمة المتعلمة، و لكن لم تصادف أية دراسة حاولت أن تجمع بينهما.

المطلب الأول: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة

1 - دراسة (شاكر، 2009³)، إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية

الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد تم اعتماد ثلاثة عناصر لقياس إدارة المعرفة و الذي يمثل المتغير المستقل و هي (إمتلاك المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة)، فيما تم قياس الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع عن طريقين هما (الأداء المقارن و الأداء الداخلي)، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 264 عامل تم إختيارهم من 37 شركة صناعية و قد جمعت المعلومات اللازمة منهم عن طرق الإستبانة، و لتحقيق غرض هذه الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية و أهمها الإنحدار المتعدد، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

¹ - هدى صقر، المنظمة المتعلمة و التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة ، المؤتمر السنوي الرابع ، 13-16 أكتوبر 2003 دمشق ، ص 141-142.

² - نفس المرجع ، ص 141-142.

³ - شاكر جار الله الحشالي، إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة العربية للإدارة، مجلد 29 ، العدد 1 السنة 2009 ، ص 45-68.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (إمتلاك المعرفة نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة) و عناصر الأداء التنظيمي (الأداء المقارن، والأداء الداخلي).
- وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن .
- وجود تأثير معنوي للإستجابة للمعرفة في الأداء المقارن ،فيما لم يكن لإمتلاك المعرفة ونشرها تأثيرا معنويا في الأداء الداخلي.

2- دراسة (أبو فارة و خليل عليان ، 2008) ¹ دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات

الأهلية في القدس الشرقية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد وإكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة وإسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات. وتم وضع مجموعة من الفرضيات التي عاجلت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها (تشخيص المعرفة ،تخطيط المعرفة ،تحديث المعرفة ،و نشر و تقاسم و توزيع المعرفة ،و توليد وإكتساب المعرفة ،تنظيم و تخزين وإسترجاع المعرفة ،و تنفيذ المعرفة و عملية متابعة المعرفة و الرقابة عليها ، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات إدارة المعرفة و فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

¹ - يوسف أبو فارة و محمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر بحوث جامعة العلوم التطبيقية ، 2009 ، ص (1 إلى 30).

3- (سوزان، 2008)¹، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة

تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الإحتياجات المعرفية، الوعي والإلتزام المعرفي، الإتصالات الداخلية و الخارجية وعمليات إدارة المعرفة من خلال التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع التطبيق، و أثر هذه العلاقة على الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية و لتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة إستبانة لجمع المعلومات الأولية المكونة من 90فقرة موزعة على أفراد عينة الدراسة و هم الموظفون حملة الدبلوم المتوسط فما فوق و عددهم 300 موظف، و في ضوء ذلك تم جمع و تحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، و بعد إجراء التحليل الوصفي لدراسة و تحليل التباين و معامل الارتباط لفرضيات الدراسة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كل من تشخيص المعرفة ،توليد المعرفة ،خزن المعرفة توزيع المعرفة ،و تطبيق المعرفة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها من جهة و رضا العاملين،و التعلم و النمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية و الخارجية من جهة أخرى.

4- دراسة (زكية، 2008)²، إدارة المعرفة و أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات

الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، و بيان أثره في التطوير التربوي و توضيح مفهوم إدارة المعرفة. وأهم عمليات إدارة المعرفة و الممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، بالإضافة إلى دراسة و تحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، و لقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و صممت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 130 موظفات إدارة التربية و التعليم، و تمت معالجة بيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية، و من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة هي:

- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم.

¹ - سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008 ، ص(9 إلى 179) .

² - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشندي ، مرجع سابق ، ص(1 إلى 227).

- إن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة المعرفة التربوية و التعليم لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة.
- يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية إكتساب المعرفة و تطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة و أكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة وإستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة و تقييمها.
- 5- دراسة (وهيبة،2006¹) إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية .

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ،و إستهدفت هذه الدراسة متكونة عينة 54 مديرا في الإدارة العليا ، يعملون في ستة مصارف حكومية ،وكانت أداة الدراسة متمثلة في الإستبانة ،وقسمت هذه الإستبانة لجزئين (الجزء الأول لإدارة المعرفة و الجزء الثاني هو الميزة التنافسية) ،وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها - : وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية .

- وجود ضعف بنسبة كبيرة في إعتتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخيرة و نظم دعم القرارات الجماعية .

- وجود ضعف في الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية و عدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- عدم إهتمام المصارف الحكومية السورية بإستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات و الخبرات العالية في العمل المصرفي ، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو مستوى الخدمة المصرفية.

¹ - وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص(1 إلى 227) .

6- دراسة (حسين والساعد، 2006)¹، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات، حاضرا ومستقبلا. تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجما والأقدم عمرا من بين 17 مصرفا في الأردن. وقام الباحثان بتطوير إستبانة لإغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على 550 مبحوثا هم عينة الدراسة، ولقد حدّدت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة الثقة، والثقافة الجماعية التآزرية، والرؤية المشتركة، واللغة والقصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية أما بناء المعرفة يتمثل في تبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى تبادل الموارد- المعرفة وبالتالي بناء المعرفة - في المصارف التجارية الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل .
- أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد المعرفية وبالتالي مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد المعرفية، ولكن بدرجات متفاوتة . كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد.

¹ - حسين حريم ورشاد الساعد (2006) ، الثقافة التنظيمية وتأثير في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، ص(225 إلى 242) .

المطلب الأول: دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة

7- دراسة (كامل الحواجرة، 2010)¹ مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة من منظور الهيئة التدريسية ، بالإضافة إلى تعرف إلى مدى دلالة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، وتألف مجتمع الدراسة من جامعات في المملكة الأردنية الهاشمية ، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات 3435 في مختلف الرتب الأكاديمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر) ، و طبقت الدراسة على عينة بشكل عشوائي و كانت تمثل نسبة 3.30% من مجتمع الدراسة ، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية أن خصائص المنظمة المتعلمة التي يمكن الاستفادة منها في بناء وتطوير المنظمة المتعلمة وتعتبر أهمية مرتفعة.

- تتمثل خصائص المنظمة المتعلمة ذات الأهمية المرتفعة جدا في إستنادها إلى قدرة الجامعات الأردنية على توليد طاقات إبتكارية لدى أعضائها وتحفيز مشاركة الأعضاء في الدورات التدريبية.

- إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذات أهمية مرتفعة ت ، ومن أبرزها تأكيد قيم المسؤولية المشتركة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الشعور بالفخر للانتماء إلى المنظمة ويحتل التعليم المستمر مكانة متقدمة في الأولويات والتوجيه في أنشطة التعليم لتحسين الأداء والتركيز على تبادل المعرفة، وتوجيه السياسات نحو مرونة أساليب العمل، ومشاركة جميع الأعضاء في تحديد أهداف المنظمة المتعلمة ومساندتها للإتجاه الإيجابي نحو التميز.

- إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذات أهمية متوسطة، و يتمثل إبرازها في دعم المنظمة للعلاقات الإنسانية بين أعضائها، وعناية إستراتيجية المنظمة ، بالمنظمة على مخزون المعرفة

¹ - كامل حواجرة (2010) ، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (6) ، العدد (1) ، ص(225- 226) .

الضمنية لدى أعضائها، و مساعدة البنية التنظيمية على إنجاز مهامها من خلال العمل الجماعي، وحرص المنظمة على توفير بيئة مفتوحة مثيرة للتعلم، و توفير مساحة من الوقت للعاملين لتحليل خططها المستقبلية.

8- دراسة (كامل الحواجرة، 2009)¹ مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة البتراء الخاصة في الأردن .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة (الإستفسار و الحوار التشجيع والتعاون لفريق التعلم، تطوير أنظمة المشاركة، تشجيع الأفراد على الرؤية الجماعية ربط المنظمة ببيئتها، إيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم) و الإستعداد للتغيير، في جامعة البتراء الخاصة (الأردن)، بحيث تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البتراء الخاصة البالغ عددهم 284 من مختلف الرتب الأكاديمية، و لقد إنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي و إستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات و البيانات، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ترتبط بعلاقات إيجابية مع الاستعداد التنظيمي للتغيير وأن هذه الإرتباطات جاءت جميعها إيجابية موجبة أشارت النتائج إلى المعتقد الأساسي من حيث مستوى الإدراك العام المرتفع في مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها . عند مستوى دلالة معنوية (01.0) .

- أشار التحليل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمنظمتهم كمنظمة متعلمة تبعاً لإختلاف الخصائص الديمغرافية (الجنس والفئة العمرية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) بين أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا يمكن إرجاعه الى ان جميع العاملين في الجامعة لديهم إدراك ذات مستوى مرتفع حول المرتكز الاساس الذي تبني عليه المنظمة المتعلمة كمفهوم وممارسة.

¹ - كامل محمد الحواجرة ، (2009) ، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي ، ورقة مقدمة للمؤتمر السابع للاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزرقاء ، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (3-5 نوفمبر 2009) ، ص (5 إلى 26) .

9- دراسة (عبد الناصر حسين وآخرون 2009)¹ المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة في الهيئة الملكية بالجيبيل .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بهذا المفهوم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجيبيل في المملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة هم جميع موظفي القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل ويبلغ عددهم 321 عامل ، ويمثلون ثلاثة قطاعات رئيسية (قطاع الإستثمار و التنمية - قطاع الشؤون الفنية -قطاع التشغيل و الصيانة) ، و لقد إنتهج الباحث هنا المنهج الوصفي التحليلي لتقييم إمكانيات القطاعات الرئيسية أما أداة الدراسة فقد اعتمد على الإستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت الإستبانة بشكلها النهائي من جزئين رئيسيين (الجزء الأول ويهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية لمفردات البحث المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة، القطاع، و الجزء الثاني يهدف إلى التعرف على مدى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة، ويتكون من 34 عبارة، تغطي أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة) إيجاد فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستفسار و الحوار ، تشجيع التعاون و التعلم الجماعي ،إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ،تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة و ربط المنظمة ببيئتها الخارجية ،القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) ، و كانت النتائج المتوصل إليها كمايلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وجود أبعاد(إيجاد فرص التعلم المستمر ، تشجيع الاستفسار و الحوار ، تشجيع التعاون و التعلم الجماعي ،إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ،تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة،ربط المنظمة ببيئتها الخارجية،

القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) ومفهوم المنظمة المتعلمة في الهيئة الملكية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفي الهيئة وفقاً لمتغير القطاع ، ويرى الباحثون أن هذا التقارب في الرأي بين مفردات البحث حول توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، ناتج عن أن جميع القطاعات الرئيسية تحظى بنفس درجة الاهتمام من الإدارة العليا، كما أنها تعمل كوحدة تنظيمية واحدة متكاملة ومتناسقة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وجود أبعاد و مفهوم المنظمة المتعلمة في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية من وجهة نظر موظفي الهيئة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي وذلك وفقاً للأبعاد السبعة السالفة الذكر.

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد و آخرون ، (2009) ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، 13-16 ذو القعدة ، 1-4 نوفمبر ، المملكة العربية السعودية ، القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل، ص (2-28).

10- دراسة البغدادي، (2008)،¹ العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجازيتها للتغيير دراسة مقارنة

في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة (القيم الثقافية وإلتزام الإدارة، التمكين، الإتصالات نقل المعرفة خصائص العاملين و تطوير الأداء) وجازيتها للتغيير ، وهي دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد ، بحيث إن مجتمع الدراسة اشتمل على كليات التعليم العالي الخاصة في العراق بشكل عام ، وكانت العينة هي كليتين من مجتمع الدراسة هما (كلية الرافدين الجامعة و كلية المنصورة الجامعة ، و كانت نتائج الدراسة المتوصل إليها كمايلي :

- إن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن قياسها من خلال تغطية القيم الثقافية و إلتزام الإدارة و التمكين ،الإتصال ،نقل المعرفة، خصائص العاملين ،نمو و تطوير الأداء .

- إن الأدوات الموجودة لقياس جاهزية المنظمات للتغيير أستخدمت لتقدير العلاقة بين جاهزية المنظمة للتغيير و المنظمات التي تملك خصائص المنظمة المتعلمة .

11- (دراسة علي حسون الطائي، 2008) ،² خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة ،العلاقة والأثر

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق :

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية توظيف خصائص المنظمة المتعلمة و الريادية ، و تحليل العلاقة بينهما في المنظمات العامة العراقية ، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 40 عاملا في الإدارة العليا، وقام الباحث بإختيار عينة من العاملين في شركة لصناعات الكهربائية ضمت مجموعة من الإدارة العليا ومجموعة من العاملين و لقد عمد الباحث على تساوي عدد بين المجموعتين الذي ضم 20 شخصا في كلتا المجموعتين ، و تم إستخدام الإستبانة لجمع المعلومات ، و كانت النتائج المتوصل إليها كمايلي :

- ضعف مستوى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة موضوع البحث مما يشير إلى ضعف عمليات التعلم فيها .

- هناك ضعف واضح في توفر المعلومات ذات العلاقة بنشاطات الشراكة بالاضافة الى قلة توظيفها في العمل .

¹ - عادل هادي البغدادي (2008) ، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجازيتها للتغيير ، دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم الخاص في بغداد ، مجلة القادسية كلية الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 10، العدد 1 ، ص(57-78) .

² - علي حسون الطائي ، (2008) ، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة العلاقة و الأثر في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، المجلد (10) ، العدد (1) ، ص (153-180) .

- يتسم مناخ التعلم في الشركة وعدم سماح الإدارة العليا للعاملين بالتجريب مع وجود درجة عالية من المحاسبة .
- عدم وجود أبعاد الشخصية الريادية وخصائص المنظمة المبحوثة و ذلك باتفاق العينة (الإدارة العليا و العاملين).
- أظهرت النتائج وجود تأثير قوي للمنظمة المتعلمة في تحقيق الريادية على صعيد الشركة بالإضافة قوة الارتباط بينهما.

12-دراسة(جهاد،2007) ¹أساسيات المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات البرمجيات في الأردن وتحديد مستوى الفروق بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة و المتغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة من جهة و خصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى ، و كان مجتمع الدراسة متمثلة في شركات صناعة البرمجيات و البالغ عددها 30 شركة بحيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة و التي بلغ عددها 22 شركة أي ما يقارب 73 % من مجتمع الدراسة ، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج أنه تتوفر لدى الشركات صناعة البرمجيات في الأردن أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ،القوى المحركة و إيجاد الغرض و الإستفهام و التمكين و التقويم .

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، و المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في(الجنس،العمر، والمؤهل العلمي)، بعكس متغيرات الوظيفة الحالية،والخبرة الإجمالية .

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة و المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن المتمثلة في(عدد الموظفين، وعمر الشركة، وعدد البرمجيات المنتجة سنوياً) ، فيما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين توفر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وعدد البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

¹ - جهاد صباح بني هاني (2007) ، أساسيات المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد4 ، ص 2.

13-دراسة(براء، 2002)¹ إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة ميدانية في شركة الإتصال موبايلكم

في الأردن :

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يتعلق ببناء المنظمة المتعلمة في إدارة الإبداع، و التعرف على مدى توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة في المستويات الإدارية العليا في شركات الإتصال "موبايلكم" في الأردن، و تمثل مجتمع الدراسة في كل من الأفراد العاملين في هذه الشركة (محل الدراسة) و البالغ عددهم ما يقارب 416 مديرا و عاملا في مختلف المستويات الإدارية و حدد الباحث حجم عينة الدراسة إلى 300 مديرا و عاملا أي ما يقارب 83 % من مجتمع، و كانت نتائج هذه الدراسة كمايلي:

- تبين من تحليل إن هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة وهي (الدوافع المحركة ، تحديد الهدف ،الاستطلاع و الاستفهام ،التمكين و تفويض الصلاحيات ،التقييم و المراجعة)، وتشير النتائج إلى ان جميع هذه العناصر حازت على درجة موافقة متوسطة لذا يمكن استنتاج أن عناصر المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة (شركة الإتصالات موبايلكم) تطبق بمستوى متوسط .

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الإستطلاع والإستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم) من جهة وبين إدارة الإبداع من جهة أخرى.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة ، بعض الملاحظات والتعليقات والتي من ابرزها :

- إن هناك دعوة من جميع الباحثين على تطبيق إدارة المعرفة لان هذا العصر عصر المعرفة ، و لكنهم و أشاروا إلى بعض الشروط لتطبيق إدارة المعرفة و أيضا لضمان نجاحها و فعاليتها ومنها وجود هيكل تنظيمي مرن و وجود إتصال فعال...الخ.

- إن مفهوم المنظمة المتعلمة يعتبر حديثا بالنسبة لدراسات العربية بالمقارنة بالأجنبية.

¹- براء عبد الكريم محمد بكار ، (2002) ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة لشركة الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،ص(5-145).

- تشير مجمل الدراسات التي تم عرضها سالفًا على حتمية تطبيق مبادئ إدارة المعرفة و تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة ، و هذا راجع إلى المحيط الذي يتسم بإقاعات سريعة وشديدة التغير، وإن هذا التغير نُجحت عنه آثار ومتطلبات بالكاد اليوم على المنظمات إستيعابها و تحقيق مطالب هذا التغير .

بالإضافة إلى هذا فان بتطبيقها مفهوم هذين المصطلحين تكتسب ميزات تنافسية تجعلها وتجعلها أكثر مرونة وتكيفًا مع هذه متغيرات المحيط، بالإضافة الأخطار الجمة التي ستواجهها في حالة ما لم تتبنى المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.

- إن النتائج التي توصلت إليها ركزت على الاهتمام و تطوير بعض مبادئ و أبعاد كل من إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة،بالإضافة إلى إيجابية وقوة العلاقة بين ماتم البناء عليه في فرضيات الدراسات السابقة من (عمليات إدارة المعرفة و أبعاد المنظمة المتعلمة)، وتدعيم روح التعاون والجماعة وتكوين فرق للعمل والمشاركة في المعرفة لتوحيد رؤية وأهداف العاملين والمنظمة وهذا بتمكينهم ومنح الثقة وتفويض السلطة وقيادة فاعلة لتدعيم إكتساب المعرفة والتعلم والعمل على تطويرهما والاستفادة منهما .

- و نجد أن الدراسات السابقة تختلف أهداف موضوعاتها في الكشف عن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

- نلاحظ أن جل الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي و هذا ما يتفق مع الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يمكننا التوصل إلى أن كل من موضوع إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة يستوجب المزيد من العناية والإهتمام على مستوى المؤسسات مهما تنوع نشاطها، حيث تعد المعرفة المورد الجوهرى في منظمات اليوم، والذي حول بيئة الأعمال نحو الإستثمار في مجالات وميادين جديدة تعد مصدر حقيقي للثروة لخلق القيمة، فكان التنافس في هذه المجالات والميادين كبيرا والتغيير فيها سريعا خاصة في ظل هيمنة تكنولوجيات الاعلام والاتصال. فكانت إدارة المعرفة بعملياتها ومناهجها ونماذجها، ملاذ للكثير من المؤسسات الاقتصادية، فعمدت هذه الأخيرة لإستغلال مواردها المعرفية وعمدت الى دعم عملية التعلم التنظيمي من أجل تسهيل عملية الانتقال الى صيغة جديدة من المنظمات المتعلمة في محاولة لمواكبة التغيير وإستحداثه. لذلك ظهرت الحاجة إلى تفسير وتحليل موضوع إدارة المعرفة من جهة، والمنظمة المتعلمة من جهة اخرى، وأخيراً دراسة العلاقة بينهما وهذا ما سنحاول دراسته في شركة صناعة الغرف الصحراوية بعين مليلة (CABAM)، بعد عرض الإطار المنهجي لهذه الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

إنطلاقاً من طبيعة و أهداف الدراسة ، سيتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة ، من خلال عرض نموذج هذه الدراسة و فرضياتها الأساسية ، و إبراز معالم حدودها الموضوعية ، الزمانية و المكانية و البشرية ، مع توضيح المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات ، بالإضافة إلى الأساليب المعالجة الإحصائية .

المبحث الأول : نموذج الدراسة و فرضياتها :

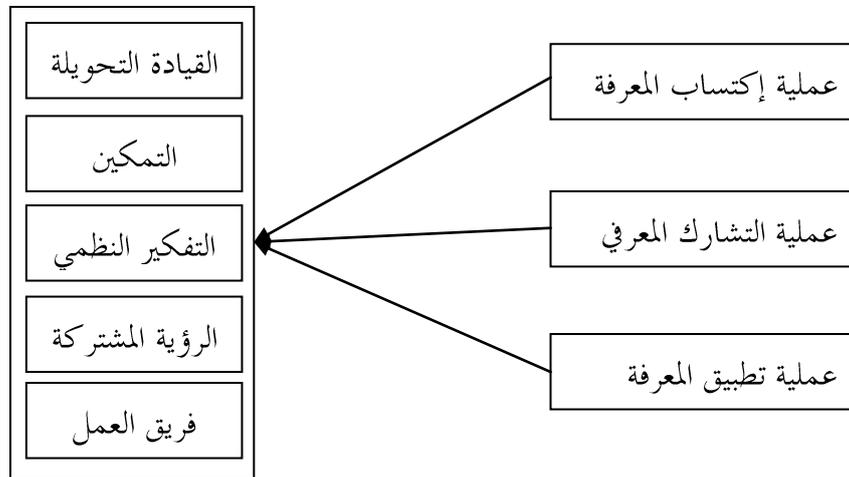
المطلب الأول : نموذج الدراسة :

إستناداً إلى الإطار النظري للدراسة وعلى ما عُرض في بعض الدراسات السابقة، وعلى ضوء مشكلة البحث و أهدافها، فإن نموذج هذه الدراسة ينطلق من فكرة البحث عن علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة، و الذي يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (3-2) : نموذج الدراسة :

المتغير الثاني : المنظمة المتعلمة

المتغير الأول : إدارة المعرفة



المتغير المستقل : إدارة المعرفة .

يمثل المتغير المستقل في هذا النموذج في إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها المختلفة، ونتيجة لتعددتها وإختلافها، فقد أعتدنا على ثلاث عمليات أساسية ومن أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة وفي نفس الوقت كانت هذه العمليات محل إتفاق لدى العديد من الباحثين، حيث تتمثل هذه العمليات في إكتساب المعرفة وتطويرها، التشارك في المعرفة وتداولها، إستخدام المعرفة وتطبيقها.

المتغير التابع : المنظمة المتعلمة .

أما المتغير التابع في هذا النموذج فتمثل في المنظمة المتعلمة، من خلال أبعادها وخصائصها، وإن تعددت لدى العديد من الباحثين إلا أننا إعتدنا في هذه الدراسة، على خمسة أبعاد تم تداولها لدى العديد من الباحثين وهي، القيادة التحويلية، التمكين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل.

المطلب الثاني : فرضيات البحث .

من أجل الإجابة عن إشكالية هذه الدراسة، فقد جاءت فرضيات الدراسة وفقا للمتغيرات الرئيسة التي تناولتها، والمتمثلة في إدارة المعرفة من جهة، والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين فيما بينهما، تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى : تتعلق هذه الفرضية بإختبار ما إذا ترتبط المنظمة المتعلمة بعملية إكتساب المعرفة في

المؤسسة، فحاء صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفرية الأولى ($H1_0$) : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية.

الفرضية البديلة الأولى ($H1_0$) : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية .

2- الفرضية الثانية: تتعلق هذه الفرضية بإختبار فيما إذا ترتبط المنظمة المتعلمة بعملية التشارك المعرفي في

شركة صناعة الغرف الصحراوية، فتمت صياغة هذه الفرضية على النحو التالي :

الفرضية الصفرية الثانية ($H2_0$) : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية التشارك المعرفي و المنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية .

الفرضية البديلة الثانية ($H2_0$) : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية التشارك المعرفي و المنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية .

3- الفرضية الثالثة: بالنسبة لهذه الفرضية فهي تبحث عن أية علاقة إرتباط بين تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة

في شركة صناعة الغرف الصحراوية، وعليه صيغت هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية الثالثة (H3₀) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية.

الفرضية الصفرية الثالثة (H3₀) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى من الدلالة 0.05 فأقل) بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة في شركة الغرف الصحراوية.

-المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

المطلب الأول : منهج البحث :

لأجل القيام بمسح التراث النظري إعتدنا على المنهج الوصفي، لوصف خصائص المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة، كما تاملنا المطلب الأول : منهج البحث إستخدام المنهج التحليلي في تحليل معطيات الجانب الميداني والوقوف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة من جهة، وفيما إذا تتوفر فيها خصائص المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

أما فيما يخص وصف وتحليل الدراسة ككل، جمعنا كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إطار ما يسمى بالمنهج الوصفي التحليلي .

المطلب الثاني : حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على في جانبها الموضوعي على بيان علاقة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأساسية المطلب الثاني: حدود الدراسة منفردة ، بالمنظمة المتعلمة معبراً عنها بخصائصها مجتمعة.

2- الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018

3- الحدود المكانية : شركة صناعة الغرف الصحراوية في عين مليلة .

4- الحدود البشرية: جميع العاملين في الهيئات الإدارية في شركة صناعة الغرف الصحراوية في عين مليلة.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة و أدواتها

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة صناعة الغرف الصحراوية بعين مليلة، (CABAM) وهي إحدى المؤسسات الوطنية الفاعلة في الإقتصاد الوطني، تهدف من خلال إنتهاجها لسياسة الجودة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تعتمد بالدرجة الأولى على إبداعات مواردها البشرية، ولتحسين أداؤها وإستدامة تنافسيتها، جندت هذه الشركة جميع مواردها وخاصة البشرية منها، وأولت لهم العناية الكبيرة لتكوينهم وإكتسابهم للمعارف وتحسينها من خلال القيام بالتربصات، والبعثات التكوينية في الخارج، إلى جانب تنظيم أيام دراسية ومتابعة الندوات العلمية، بحيث ترتبط هذه التكوينات والندوات بمراكز التكوين والجامعات، وكل ذلك يأتي في سياق تحسين رصيدها المعرفي والإهتمام بتثمين أصولها الفكرية من خلال تطوير المعارف وتحديثها. الأمر الذي يشجعنا للوقوف على عمليات إدارة المعرفة فيها.

تواجه بالشركة خلية تهتم بتطوير المنتجات وتحديثها، بالإعتماد على مهارات العاملين فيها وخبراتهم بتشجيعها العمليات تطبيق واستخدام المعارف الباطنية منها والظاهرية، وإستخدام المنجم المعرفي فيها، وهذا ما يعكس مستوى من ممارسة إدارية المعرفة فيها من جهة، كما يؤهلها لكي تكون منظمة متعلمة من جهة أخرى، وهو ما يظهر أيضا فيما يقوم به القسم الخاص بالدراسات الذي يهتم بإعداد مختلف الدراسات الخاصة، بالمنتوج وإجراء الأبحاث والقيام بالتجارب عليه قبل عرضه للسوق في مرحلة أولى، والعمل على تطويره في مرحلة ثانية كلما إستدعت الضرورة لذلك، مما جعل هذه الشركة تبحث عن إستقطاب العمال ذوي المهارات والمعارف والخبرات الطويلة، بإعتبار إن خلق القيمة فيها عندما يعتمد بالأساس على ما يستخدم فيها من معارف ومهارات وهذا ما كان له الدور الفاعل في تميز هذه الشركة و جودة منتجاتها.

وعليه كان مجتمع الدراسة ممثلا في جميع مواردها البشرية والبالغ تعدادهم بهذه الشركة 756 عامل حسب آخر تعداد ومنه تم أخذ عينة للدراسة.

تم إختيار عينة قصدية، نظراً للعديد من الإعتبارات أهمها طبيعة متغيرات الموضوع بالاضافة الى سهولة تجاوب أفراد عينة الدراسة مع أسئلة الإستبيان، وعليه فقد كانت عينة الدراسة متمثلة في جميع الأفراد العاملين في الهيئة الإدارية بهذه الشركة، والبالغ عددهم 224 مفردة، حيث تم توزيع 80 إستبيان بطريقة عشوائية، أي بنسبة 35.71% إسترجع منها 75 إستبانة من إجمال العدد الموزع، إستبعد منها 5 إستبيانات لعدم صالحيتها للتحليل.

- خصائص عينة الدراسة تضمنت الدراسة بعض المتغيرات الأساسية الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وشملت كل من العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، لذا سوف نتناول في هذا الجزء من الدراسة وصف هذه المتغيرات على النحو التالي :

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

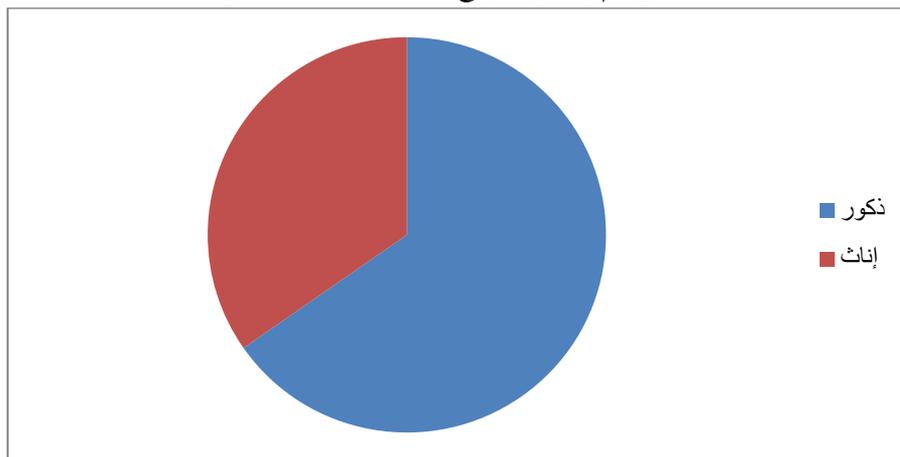
الجدول رقم (3-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
65.3	49	ذكور
34.7	26	إناث
100	75	المجموع

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس، ونلاحظ أن عينة الدراسة تمتاز بنسبة عالية من الذكور (65.3 %) والبالغ عددهم (49) بالمقارنة بالإناث الذي كان عددهم (26) وبالتالي نسبة مشاركة الإناث حوالي (34.7 %) ما يعني انه يغلب على أفراد عينة الدراسة الطابع الذكوري، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

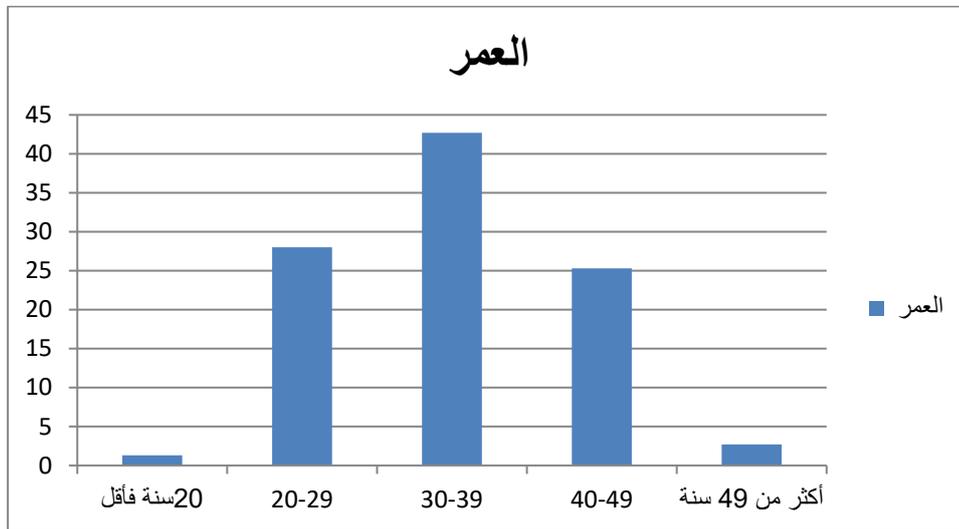
2- خصائص عينة الدراسة حسب العمر :

الجدول رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
20 سنة فأقل	1	1,3
20 – 29	21	28,0
30 – 39	32	42,7
40 – 49	19	25,3
أكثر من 49 سنة	2	2,7
المجموع	75	100,0

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول السابق أن مفردات العينة وزعت على فئات عمرية تتراوح بين 20 فأقل إلى أكثر من 49 سنة، حيث نلاحظ أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 39 سنة تمثل أكبر نسبة حوالي (72%) ، وهذا ما يبين مدى اعتماد الشركة على إبداعات ومعارف وجهود الفئة الشبابية من جهة وعلى خبرات ومهارات فئة أخرى من أصحاب المعارف الباطنية وتمثل ما نسبته (28%) وهذا ما يبين أهمية مشاركة هذه الفئة خبراتهم وتجاربهم.



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

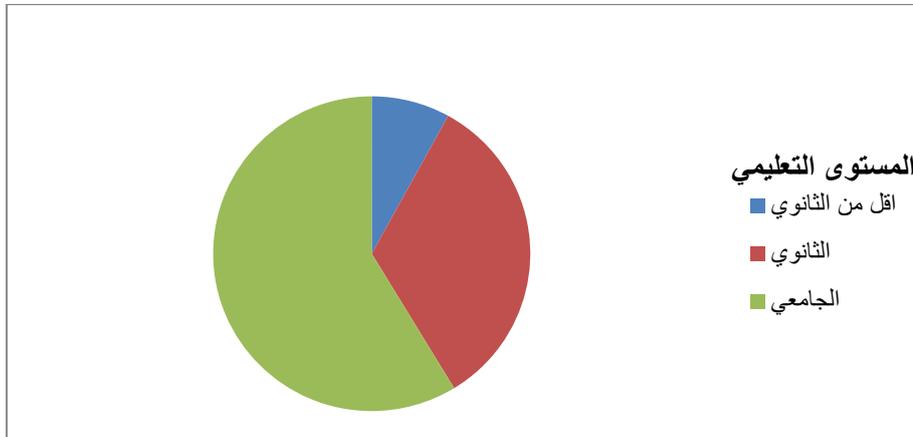
جدول رقم (3-3): توزيع مفرد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	6	8,0
الثانوي	25	33,3
الجامعي	44	58,7
المجموع	75	100,0

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول السابق توزيع مفردات عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، و يتضح أن غالبية الأفراد من حملة الشهادات الجامعية وتمثل نسبة (58.7%) ، وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه الشركة، ويبين مدى حرصها على أن تستقطب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملتي الشهادات العلمية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد، ثم يليها الأفراد في المستوى الثانوي ونسبتهم (33.3%) ، ثم المستوى الأقل من الثانوي بنسبة (8%) ، ونلاحظ أيضاً أن هذه الشركة تشغل مختلف المستويات التعليمية، وهذا راجع إلى أن أغلبيتهم من ذوي التخصصات المهنية والحرفية وهي مهمة في هذه الشركة.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

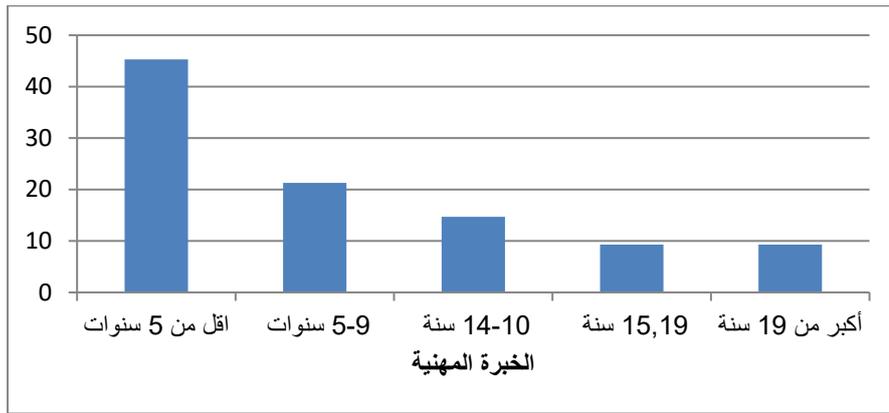


4- خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

سنوات الخبرات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التنازلية	النسبة المئوية التصاعدية
أقل من 5 سنوات	34	45,3	45,3	45,3
5 - 9	16	21,3	21,3	66,7
10 - 14	11	14,7	14,7	81,3
15 - 19	7	9,3	9,3	90,7
أكبر من 19 سنة	7	9,3	9,3	100,0
المجموع	75	100	-----	-----

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تم تمثيل سنوات الخبرة في هذه الشركة على خمسة فئات، وإتضح أن ما بنسبة (45.3%) من أفراد العينة لا يمتلكون خبرة كبيرة مما يعكس حاجة الفئة الكبيرة في هذه الشركة للتعلم وإكتساب المزيد من الخبرات، وهذا عن طريق تشجيع التعلم الجماعي والعمل الفرقي ومشاركة أصحاب الخبرات والمهارات الكبيرة رغم القلة العددية لهذه الفئة، فحوالي (9.3%) تزيد خبراتهم عن 15 سنة وهذا في حد ذاته يبين ما لدى هذه الشركة من مهارات وخبرات، تدفعنا للقول انه من الضروري الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، وتحقيق التعلم التنظيمي بإعتباره الأساس والأداة التنظيمية التي تحقق لها بناء وإرساء المنظمة المتعلمة.



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

1- بناء أداة الدراسة :

بالإعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصا لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسة للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية. وقد خصص الجزء الثاني لمحور إدارة المعرفة ويتكون من خمسة عشر (15) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد لقياس مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة هي:

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إكتساب المعرفة وتطويرها في الشركة محل الدراسة، ويشتمل على خمس (5) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التشارك في المعرفة وتداولها في الشركة، ويتكون من خمس (5) عبارات

البعد الثالث: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام المعرفة وتطبيقها في الشركة، ويتكون من خمس (5) عبارات.

أما الجزء الأخير من الاستبيان يتعلق بالمنظمة المتعلمة ويتكون من خمسة عشر (15) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد لقياس مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة وهي:

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع القيادة التحويلية في الشركة محل الدراسة، ويشتمل على ثلاث (3) عبارات

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تمكين العاملين في الشركة، ويتكون من ثلاث (3) عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التفكير النظامي في الشركة، ويتكون من ثلاث (3) عبارات

البعد الرابع: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الرؤية المشتركة في الشركة، ويتكون من ثلاث (3) عبارات

البعد الخامس: يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع فرق العمل في الشركة، ويتكون من ثلاث (3) عبارات

تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "دائماً"، "غالباً"، "أحياناً"، "نادراً"، "مطلقاً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزاناً نسبية، لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائماً يأخذ الوزن النسبي "5 درجات"، غالباً يأخذ الوزن النسبي "4 درجات" أحياناً ويعطى له وزناً نسبياً "3 درجات" نادراً تعطى له وزناً نسبياً "2 درجات"، مطلقاً له وزناً نسبياً "1 درجة".

تم استخدام البرنامج الإحصائي (V16.SPSS) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

جدول رقم (3-5): درجات قياس الدراسة

الإجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

من أجل تحديد الإتجاه العام و الدرجات في قياس متغيرات الدراسة ، نعتمد على المتوسط الحسابي المرجح، لذلك تم إعداد الجدول التالي :

جدول (3-6) : سلم الخماسي ليكرتر

المتوسط الحسابي	الإتجاه العام	درجة الممارسة
1.79-1	مطلقا / أبدا	قليلة جدا
2.59-1.8	نادرا	قليلة
3.39-2.60	أحيانا	معتدلة /متوسطة
4.19-3.40	غالبا	كبيرة
5-4.20	دائما	كبيرة جدا

2- صدق أداة الدراسة: المقصود بصدق الإستهيين التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال :

- الإتساق الداخلي للأداة: من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل إرتباط بيرسون حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستهيين بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (3-7) : معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية.

إكتساب المعرفة وتطويرها		التشارك في المعرفة وتداولها		إستخدام المعرفة وتطبيقها	
رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	,788**	6	,840**	11	,784**
2	,809**	7	,828**	12	,508**
3	,840**	8	,804**	13	,809**
4	,848**	9	,859**	14	,683**
5	,651**	10	,747**	15	,619**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (3-7) : معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية.

واقع القيادة التحولية		واقع تمكين العاملين		واقع التفكير النظامي	
رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
16	,784**	19	,883**	22	,783**
17	,834**	20	,850**	23	,902**
18	,681**	21	,732**	24	,789**
واقع الرؤية المشتركة		واقع فريق العمل			
رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط		
16	,784**	19	,883**		

,850**	20	,834**	17
,732**	21	,681**	18

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح مما سبق أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على إتساق جميع هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة المبنية.

الجدول رقم (3-9) : معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحورها

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول: إدارة المعرفة	15	
البعد الأول: إكتساب المعرفة وتطويرها	05	,924**
البعد الثاني: التشارك في المعرفة وتداولها	05	,910**
البعد الثالث: إستخدام المعرفة وتطبيقها	05	,850**

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الثاني: المنظمة المتعلمة	15	
البعد الأول: القيادة التحويلية	03	,727**
البعد الثاني: تمكين العاملين	03	,856**
البعد الثالث: التفكير النظامي	03	,845**
البعد الرابع: الرؤية المشتركة	03	,831**
البعد الخامس: فريق العمل	03	,848**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لكل بعد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على الأرتباط القوي لهذه الأبعاد وإنساقها الجيد مع محاورها، سواء تعلق الأمر بمحور إدارة المعرفة او بمحور المنظمة المتعلمة، وبالتالي التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha ولقياس الصدق البنائي أيضا والجدول التالي، يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (3-9) : معاملات ثبات محاور الدراسة

محاو الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الاول: إدارة المعرفة	15	,933	.965
المحور الاول: المنظمة المتعلمة	15	,940	.969
الصدق والثبات العام للإستبيان	30	,963	.981

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ **0.963**، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن جميع محاور الدراسة درجة كبيرة من الثبات التي يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام **98.13%** وهو معامل مرتفع في مثل هذه الدراسات.

المبحث الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من البرنامج الإحصائي (SPSSV16) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، وعليه فإن الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي :

- 1- تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص مفردات الدراسة .
- 2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس التزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة .
- 3- لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة .
- 4- تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة إرتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى، وللإجابة أيضا على فرضيات الدراسة .
- 5- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach de Alpha ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

خلاصة الفصل

باعتباره يضع لنا الإطار المنهجي العام لهذه الدراسة، فإننا تعرضنا في هذا الفصل إلى عرض الفرضيات والنموذج الذي تقوم عليه الإشكالية، وتبيان المنهج المستخدم، وإبراز حدود الدراسة الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، إضافة إلى تحديد سياقها العام ومن ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وعرض ما يميز أفراد عينة الدراسة من خصائص شخصية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، لما لهذه الخصائص من أهمية في إدارة المعرفة وفي إرساء وبناء المنظمة المتعلمة، وشرح مفصل لأدوات العمل سواء ما تعلق منها بجمع البيانات (إستبيان الدراسة) أو ما تعلق منها بمعالجة هذه البيانات (الأساليب الإحصائية)، على أن يتم عرض نتائج المعالجة وتحليلها في الفصل اللاحق.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد الوقوف على الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، والإطلاع على أهم الدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية، نستهدف من خلاله الوقوف على حقيقة ممارسة إدارة المعرفة بشركة CABAM وفيما إذا تتوفر بهذه الشركة بعض الخصائص التي تجعل منها منظمة متعلمة، كما نستهدف في ذات الوقت إختبار صحة فرضيات الدراسة وأحد منطلقاتها الفكرية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهذا بتحليل نتائج الدراسة لكي نبرز أهمية طبيعة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة (عملية إكتساب المعرفة، التشارك المعرفي عملية تطبيق المعرفة) وخصائص المنظمة المتعلمة (القيادة التحويلية، التمكين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل). والتي من خلالها يمكننا ان نقدم بعض الإقتراحات العملية والعلمية بخصوص هذا الارتباط.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات، وإختبار فرضيات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، من خلال الكشف عن مختلف أبعاد إدارة المعرفة من جهة وخصائص المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، سنقوم في مايلي بعرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والتي تعتبر منطلق للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

I- الإجابة عن الأسئلة الخاصة بمستوى ممارسة إدارة المعرفة

نريد معرفة فيما إذا كانت مختلف عمليات إدارة المعرفة تمارس بشكل دائم أو أنها غالباً ما يتم ممارستها أو ربما أحياناً ما تمارس أو أنها نادراً ما تمارس أو أنها لا تمارس إطلاقاً. لذا يجب أن نسأل السؤال الفرعي الأول التالي :

1- ما مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في شركة صناعة الغرف الصحراوية؟

سنقوم برصد واقع إدارة المعرفة من خلال واقع ممارسات عاملي شركة CABAM لعمليات إدارة المعرفة، ولقد إعتدنا على ثلاث عمليات الموضحة في نموذج الدراسة، وهي عملية إكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، وإستخدام المعرفة، ومنه سنقوم بالوقوف على واقع كل من إكتساب المعرفة في الشركة، والتشارك المعرفي فيها، واقع إستخدام المعرفة فيها . ولأجل ذلك تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية إكتساب المعرفة					بعد إكتساب المعرفة وتطويرها	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
كبيرة	غالبا	3	1.09	3.46	4	8	27	21	15	التكرار	1.تقوم شركتنا بعقد دورات تكوينية لتحسين قدرات العامل ومهاراته؛
					5.3	10.7	36	28	20	%	
متوسطة	أحيانا	4	1.26	3.16	10	11	24	17	13	التكرار	2.تشجيع شركتنا العامل للحصول على آخر المستجدات في مجال عمله؛
					13.3	14.7	32	22.7	17.3	%	
متوسطة	أحيانا	5	1.43	3.08	17	8	16	20	14	التكرار	3.توفير شركتنا الظروف الملائمة لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل؛
					22.7	10.7	21.3	26.7	18.7	%	
كبيرة	غالبا	1	1.35	3.54	10	6	14	22	22	التكرار	4.تشجيع شركتنا العامل على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه؛
					13.3	8	18.7	29.3	29.3	%	
كبيرة	غالبا	2	1.17	3.48	5	9	24	19	18	التكرار	5.تسمح قوانين شركتنا للعامل بأن يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي
					6.7	12	32	25.3	24	%	
كبيرة	غالبا	-	1.21	3.53	6	9	17	25	18	التكرار	المحور الأول : واقع إكتساب المعرفة و تطويرها .
					8	12	22.7	33.3	24	%	

يظهر من الجدول السابق أنه غالبا ما تتم ممارسة عملية إكتساب المعرفة بشركة CABAM وتمارس بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) وبإختلاف معياري (1.21) والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت الخماسي المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.08 و 3.54) وكذلك تراوحت الإختلافات المعيارية ما بين (1.43 و 1.35) فكان الإتجاه العام يشير إل أن الشركة أحيانا ما تقوم بتوفير الظروف الملائمة لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل ، غايتها والهدف منها هو العمل على تحسين قدرات العامل ومهاراته، وحتى وإن تمت فهي بدرجة متوسطة و كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى ان الشركة أحيانا ما تشجع العامل على للحصول على آخر المستجدات في مجال عمله بدرجة متوسطة؛ أما عمليات عقد دورات تكوينية لتحسين قدرات العامل ومهاراته و قوانين الشركة التي تسمح للعامل بأن يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي و كذلك تشجيع العامل على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه ، كان غالبا ما يتم وبدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.46 و 3.48 و 3.54 على التوالي ، وكل هذه المؤشرات تدل على مستوى كبير من إكتساب المعرفة في الشركة، كما دلت عليه النتائج في الجدول السابق.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية التشارك المعرفي					بعد التشارك في المعرفة وتداولها	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	3	1.43	3.01	18	9	15	20	13	التكرار	6.تعرض شركتنا قضايا العمل للمشاركة الجماعية وللنقاش العام ؛
					24	12	20	26.7	17.3	%	
كبيرة	غالبا	1	1.30	3.54	9	5	19	20	22	التكرار	7.تشجع شركتنا العامل على إستشارة أصحاب الخبرات للإستفادة منهم؛
					12	6.7	25.3	26.7	29.3	%	
متوسطة	أحيانا	4	1.37	2.90	17	11	21	14	12	التكرار	8.تسمح لنا شركتنا بالوصول الحر إلى قواعد البيانات ؛
					22.7	14.7	28	18.7	16	%	
متوسطة	أحيانا	2	1.44	3.09	17	7	19	16	16	التكرار	9.تقوم شركتنا بعقد إجتماعات دوريا لتبادل الآراء و الأفكار؛
					22.7	9.3	25.3	21.3	21.3	%	
قليلة	نادرا	5	1.21	2.45	23	12	28	7	5	التكرار	10.تبرمج شركتنا ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج الشركة؛
					30.7	16	37.3	9.3	6.7	%	
متوسطة	أحيانا	-	1.38	3.09	15	11	13	24	12	التكرار	المحور الثاني : واقع التشارك في المعرفة وتداولها
					20	14.7	17.3	32	16	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه أحيانا ما يتتشارك ويتداول أفراد شركة CABAM فيما يملكون من معارف بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.09) ويانحرف معياري (1.38) والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.45 و 3.54) وكذلك تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.21 و 1.37) فكان الإتجاه العام يشير أن الشركة نادراً ما تبرمج ورشات وندوات عمل يحضرها خبراء من خارج الشركة ؛ غايتها المشاركة المعرفية وتداول الخبرات، وحتى إذا تمت فهي بدرجة قليلة ، وكما أشار الإتجاه العام بأن الشركة غالبا ما تشجع العامل على إستشارة أصحاب الخبرات للإستفادة منهم ، وتمارس بدرجة كبيرة ، أما عمليات الوصول الحر الى قواعد البيانات الذي تسمح به الشركة بإعتبارها قواعد معرفية تشاركية، وتعرض الشركة قضايا العمل للمشاركة الجماعية و النقاش العام وكذلك عقد إجتماعات دوريا لتبادل الآراء و الأفكار كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.90 و 3.01 و 3.09 على التوالي ، وهذا كله يعكس المستوى المتوسط من التشارك المعرفي في الشركة، كما دلت عليه النتائج سابقا.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية إستخدام المعرفة					بعد إستخدام المعرفة وتطبيقها	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	3	1.34	3.32	10	11	17	19	18	التكرار	11.تحرص شركتنا على تطبيق ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين ؛
					13.3	14.7	22.7	25.3	24	%	
متوسطة	أحيانا	5	1.35	3.09	16	5	22	20	12	التكرار	12.تحفيز شركتنا العامل على الإستفادة من أخطاؤه، ولا تعاقبه إذا فشل؛
					21.3	6.7	29.3	26.7	16	%	
متوسطة	أحيانا	4	1.33	3.18	12	9	22	17	15	التكرار	13. تجسد شركتنا المقترحات و الأفكار الجديدة على أرض الواقع؛
					16	12	29.3	22.7	20	%	
كبيرة	غالبا	2	1.35	3.42	10	7	21	15	22	التكرار	14. تجسد شركتنا في تطوير منتجاتها و أسلوب العمل على مهارات إطارها؛
					13.3	9.3	28	20	29.3	%	
كبيرة	غالبا	1	1.53	3.49	13	9	11	12	30	التكرار	15. تمنح شركتنا العامل مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل؛
					17.3	12	14.7	16	40	%	
متوسطة	أحيانا	-	1.16	3.38	3	17	18	22	15	التكرار	المحور الثاني : واقع إستخدام المعرفة وتطبيقها
					4	22.7	24	29.3	20	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه أحيانا ما يطبق أفراد الشركة ما إكتسبوه من معارف ويستخدمون مهاراتهم بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.38) وبإنحراف معياري (1.16) ، والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09 و 3.49) وكذلك تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.35 و 1.53)، فكان الإتجاه العام بأن الشركة أحيانا ما تحفز العامل على الإستفادة من أخطائه و تجسد المقترحات و الأفكار الأجديدة على أرض الواقع و تحرص على تطبيق ما تعلمه العامل من التدريب أو التكوين كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.09 و 3.18 و 3.32) على التوالي ، أما عمليات تطوير منتجاتها و أسلوب العمل على مهارات إطارها و كذلك تمنح للعامل مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل وكان غالبا ما تمارس بدرجة كبيرة ، ؛ وهذا كله يعكس الدرجة المتوسطة لإستخدام المعرفة في الشركة.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية إدارة المعرفة						عمليات إدارة المعرفة
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
كبيرة	غالبا	1	1.21	3.53	6	9	17	25	18	التكرار	المحور الأول : إكتساب المعرفة وتطويرها
					8	12	22.7	33.3	24	%	
متوسطة	أحيانا	3	1.38	3.09	15	11	13	24	12	التكرار	المحور الثاني : التشارك في المعرفة وتداولها
					20	14.7	17.3	32	16	%	
متوسطة	أحيانا	2	1.16	3.38	3	17	18	22	15	التكرار	المحور الثالث : إستخدام المعرفة وتطبيقها
					4	22.7	24	29.3	20	%	
متوسطة	أحيانا	-	1.22	3.36	6	15	14	26	14	التكرار	إدارة المعرفة
					8	20	18.7	34.7	18.7	%	

وعليه، يتضح أن إدارة المعرفة أحيانا ما تمارس كما يشير الإتجاه العام حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.36 والذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي لكي يشير الى الدرجة المتوسطة، إذ انه على الرغم من اكتساب المعارف وتطويرها غالبا ما يتم بالشركة وكان بدرجة كبيرة ، إلا أن عمليات التشارك الجماعي في بث وتداول المعارف وإستخدام المعرفة وتطبيقها كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة أيضا بمتوسط حسابي 3.38 و 3.09 على التوالي، وهي كلها مؤشرات تعكس المستوى غير المقبول لجميع محاور إدارة المعرفة في الشركة.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية القيادة التحويلية						بعد القيادة التحويلية
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	2	1.27	3.12	12	7	29	14	13	التكرار	16. تسمح إدارة شركتنا للعامل بالإستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عمله
					16	9.3	38.7	18.7	17.3	%	
متوسطة	أحيانا	3	1.22	3.04	13	7	27	20	8	التكرار	17. تتقبل إدارة شركتنا مختلف الآراء وتشجع الحوار الهادف
					17.3	9.3	36	26.7	10.7	%	
كبيرة	غالبا	1	1.30	3.68	8	4	19	17	27	التكرار	18. تحث إدارة شركتنا العمال في جميع المواقع على التعاون في العمل
					10.7	5.3	25.3	22.7	36	%	
متوسطة	أحيانا	-	1.26	3.36	7	10	27	11	20	التكرار	المحور الأول : واقع القيادة التحويلية
					9.3	13.3	36	14.7	26.7	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن واقع أسلوب القيادة الإدارية بالشركة أحيانا ما يتميز بأسلوب القيادة التحويلية يمارس بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.36) وبانحراف معياري (1.26) ، والذي يقع في المستوى الثالث من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.12 إلى 3.68) وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.22 إلى 1.30)، فكان الإتجاه العام بأن الشركة غالباً ما تحت العمال في جميع مواقعهم على التعاون في العمل بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.26 ، أما تتقبل إدارة مختلف الآراء وتشجيع الحوار الهادف وكذلك تسمح للعامل باستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عمله، كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.04 و 3.12) على التوالي ، وهذه كلها مؤشرات انما تدل على أسلوب القيادة تبادلية وليست تحويلية.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية تمكين العاملين					بعد تمكين العاملين	
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	2	1.40	3.25	14	6	20	17	18	التكرار	19. تقوم شركتنا بتفويض السلطات و الصلاحيات لذوي القدرات
					18.7	8	26.7	22.7	24	%	
متوسطة	أحيانا	3	1.32	2.92	15	13	20	17	10	التكرار	20. تشجع شركتنا المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار
					20	17.3	26.7	22.7	13.3	%	
كبيرة	غالبا	1	1.40	3.72	10	4	14	16	31	التكرار	21. تخصص شركتنا مردودية أو علاوة للإنتاج الجماعي .
					13.3	5.3	18.7	21.3	41.3	%	
كبيرة	غالبا	-	1.31	3.42	7	12	20	14	22	التكرار	المحور الثاني : واقع تمكين العاملين
					9.3	16	26.7	18.7	29.3	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه غالبا ما يتم تمكين العاملين بشركة CABAM بدرجة كبيرة ، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.42) وبانحراف معياري (1.31) ، والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.92 إلى 3.72) وكذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.32 إلى 1.40)، فكان الإتجاه العام بأن الشركة غالباً ما تخصص الشركة مردودية أو علاوة لإنتاج الجماعي وبدرجة كبيرة ، أما تشجع المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار و تقوم بتفويض السلطات و الصلاحيات لذوي القدرات ، كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.92 و 3.25) على التوالي ، وهذه كلها مؤشرات انما تدل على واقع تمكين العاملين.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية التفكير النظامي						بعد التفكير النظامي
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	2	1.33	3.38	10	7	22	16	20	التكرار	22.نظر لمشاكل العمل نظرة شاملة، حتى و أن كانت صغيرة
					13.3	9.3	29.3	21.3	26.7	%	
متوسطة	أحيانا	3	1.21	3.24	10	7	24	23	11	التكرار	23. نتم في قراراتنا بردود أفعال جميع الأطراف المعنية بهذه القرارات
					13.3	9.3	32	30.7	14.7	%	
كبيرة	غالبا	1	1.30	3.48	9	5	24	15	22	التكرار	24. يرتكز تفكيرنا في أمور العمل على مدى إرتباطها بغيرها من القضايا
					12	6.7	32	20	29.3	%	
كبيرة	غالبا	-	1.26	3.45	7	10	19	20	19	التكرار	المحور الثالث : واقع التفكير النظامي
					9.3	13.3	25.3	26.7	25.3	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه غالبا ما يتم ممارسة التفكير النظامي بشركة CABAM بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي عام بلغ (3.45) و بـإنحراف معياري (1.26) ، والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24 إلى 3.48) وكذلك تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.21 إلى 1.33)، فكان الإتجاه العام بأن الشركة غالبا ما يرتكز تفكيرنا في أمور العمل على مدى إرتباطها بغيرها من القضايا وبدرجة كبيرة ، أما نظرة العمال لمشاكل العمل نظرة شاملة و حتى و أن كانت صغيرة ، و يهتم العمال في قراراتهم بردود أفعال جميع الأطراف المعنية بهذه القرارات ، كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.24 و 3.38) على التوالي ، وهذه كلها مؤشرات انما تدل على واقع التفكير النظامي.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو ممارسة عملية الرؤية المشتركة						بعد الرؤية المشتركة
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
كبيرة	غالبا	3	1.23	3.46	7	7	24	18	19	التكرار	25. نختل في أفكارنا وتصوراتنا للأمور، ولكن في الأخير كلنا نتفق
					9.3	9.3	32	24	25.3	%	
كبيرة	غالبا	1	1.25	3.97	5	6	11	17	36	التكرار	26. نؤمن تماما أن تحسين وضعية شركتنا هي قيم ومبادئ مشتركة
					6.7	8	14.7	22.7	48	%	
كبيرة	غالبا	2	1.47	3.76	11	6	8	15	35	التكرار	27.نضع مصلحة شركتنا فوق مصالحنا الشخصية
					14.7	8	10.7	20	46.7	%	
كبيرة	غالبا	-	1.32	3.89	7	5	12	16	35	التكرار	المحور الرابع : واقع الرؤية المشتركة
					9.3	6.7	16	21.3	46.7	%	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه غالباً ما يتم ممارسة عملية الرؤية المشتركة بشركة CABAM بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي عام بلغ (3.89) وبإنحراف معياري (1.32)، والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.46 إلى 3.97) وكذلك تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.23 إلى 1.47)، كما تشير الإتجاهات بالشركة حيث يختلف العمال في الأفكار و التصورات للأمور ولكن في الأخير كلهم يتفق و كذلك مصلحة الشركة فوق المصلحة الشخصية، و تحسين وضعية الشركة هي قيم ومبادئ مشتركة ، كان غالباً ما يتم وبدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي بلغ (3.46 و 3.76 و 3.97) على التوالي ، وهذه كلها مؤشرات انها تدل على واقع الرؤية المشتركة.

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتجاه نحو العمل بروح الفريق					بعد فريق العمل	
					مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
كبيرة	غالباً	1	1.43	3.53	12	4	18	14	27	التكرار	28. لحل مشكلة ، تخصص شركتنا فريق عمل من أصحاب المهارات
					16	5.3	24	18.7	36	%	
كبيرة	غالباً	2	1.36	3.49	10	8	14	21	22	التكرار	29.تسعى شركتنا لبناء روح الفريق الواحد بميزه الثقة و الإحترام المتبادل
					13.3	10.7	18.7	28	29.3	%	
متوسطة	أحياناً	3	1.39	3.26	13	7	21	15	19	التكرار	30.تفضل شركتنا تحقيق الرغبات و المصالح المشتركة على الحاجات الفردية
					17.3	9.3	28	20	25.3	%	
كبيرة	غالباً	-	1.41	3.50	12	4	18	16	25	التكرار	المحور الرابع : واقع فريق العمل
					16	5.3	24	21.3	33.3	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه غالباً ما يتم الإتجاه نحو العمل بروح الفريق بشركة CABAM بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي عام بلغ (3.50) وبإنحراف معياري (1.41)، والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 إلى 3.53) وكذلك تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (1.36 إلى 1.43)، كما يشير الإتجاه العام للشركة بأنها غالباً ما يتم تحقيق الرغبات و المصالح المشتركة على الحاجات الفردية و تمارس بدرجة متوسطة ، أما تشير الإتجاهات بالشركة حيث تسعى لبناء روح الفريق الواحد بميزه الثقة و الإحترام المتبادل ، وكذلك تخصص الشركة فريق عمل من أصحاب المهارات لحل مشكلة ما ، كان غالباً ما يتم وبدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي بلغ (3.49 و 3.53) على التوالي ، وهذه كلها مؤشرات انها تدل على واقع فريق العمل .

درجة الممارسة	الإتجاه العام	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تواجد أبعاد المنظمة المتعلمة					التكرار	المتغير الثاني : المنظمة المتعلمة
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
متوسطة	أحيانا	5	1.26	3.36	7	10	27	11	20	التكرار	المحور الأول : القيادة التحويلية
					9.3	13.3	36	14.7	26.7	%	
كبيرة	غالبا	4	1.31	3.42	7	12	20	14	22	التكرار	المحور الثاني : تمكين العاملين
					9.3	16	26.7	18.7	29.3	%	
كبيرة	غالبا	3	1.26	3.45	7	10	19	20	19	التكرار	المحور الثالث : التفكير النظامي
					9.3	13.3	25.3	26.7	25.3	%	
كبيرة	غالبا	1	1.32	3.89	7	5	12	16	35	التكرار	المحور الرابع : الرؤية المشتركة
					9.3	6.7	16	21.3	46.7	%	
كبيرة	غالبا	2	1.41	3.50	12	4	18	16	25	التكرار	المحور الخامس : فريق العمل
					16	5.3	24	21.3	33.3	%	
كبيرة	غالبا	-	1.19	3.56	7	6	17	28	17	التكرار	المنظمة المتعلمة
					9.3	8	22.7	37.3	22.7	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه غالبا ما تتوفر خصائص المنظمة المتعلمة بشركة CABAM بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي عام بلغ (3.56) و بـإنحراف معياري (1.19) ، والذي يقع في المستوى الرابع من سلم ليكرت المشار اليه سابقاً، على الرغم من أن بعض الخصائص لم تكن لتتواجد إلا غالبا مثل تمكين العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.42 و إنحراف معياري 1.31 ، التفكير النظامي بمتوسط حسابي قدره 3.45 و إنحراف معياري 1.26 و فريق العمل بمتوسط حسابي قدره 3.50 و إنحراف معياري 1.41 ، الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي قدره 3.89 و إنحراف معياري 1.32 ، وحتى إن مورسو بدرجة كبيرة ، أما واقع أسلوب القيادة الإدارية بالشركة أحيانا ما يتميز بأسلوب القيادة التحويلية بمتوسط حسابي بلغ 3.36 و إنحراف معياري 1.26 ، كان يتم بدرجة متوسطة ، وهي كلها مؤشرات إيجابية تدعم وتبني شركة CABAM كمنظمة المتعلمة إن وجدت التدعيم الكاف. ولكي نؤكد هذا الاستنتاج أو نرفضه سوف نختبر فيما يلي مدى وجود أي إرتباط بين إدارة المعرفة بعملياتها، والمنظمة المتعلمة بخصائصها.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المطلب إختبار فرضيات نموذج الدراسة بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون وذلك كمايلي:

1- إختبار الفرضية الأولى (H1o): لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05 فأقل) بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة .

الجدول رقم (4-11) معامل الإرتباط بين عملية إكتساب المعرفة و المنظمة المتعلمة

النتيجة (القرار)	التفسير	إكتساب المعرفة	
رفض الفرضية الصفرية	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	**0,740	المنظمة المتعلمة
وقبول الفرضية البديلة		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الإرتباط 0.740، مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1 % بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة، تفسر تلك العلاقة درجة إرتباط المنظمة المتعلمة بمستوى إكتساب المعرفة، فكلما كانت مستويات إكتساب المعرفة في المؤسسة كبيرة ساعد ذلك على بناء المنظمة المتعلمة. والجدول التالي يبين المستويات المختلفة لارتباط عملية إكتساب المعرفة وتطويرها بخصائص المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (4-12) : معامل الإرتباط بين عملية إكتساب المعرفة و خصائص المنظمة المتعلمة

		القيادة	التمكين	التفكير النظامي	الرؤية المشتركة	فريق العمل	المنظمة المتعلمة
إكتساب المعرفة وتطويرها	Corrélation de Pearson	,655**	,778**	,615**	,500**	,659**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتضح من الجدول السابق أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة دون إستثناء ترتبط إرتباط موجباً بعملية إكتساب المعرفة في المؤسسة عند مستوى من الثقة 99% خاصة عندما يتعلق الأمر بتمكين العاملين الذي يعد أكثر إرتباطاً، فكلما كان التمكين كلما ادى ذلك بالفرد للمزيد من تحقيق المعارف وإكتساب مهارات عمل جديدة أو تطوير وصقل مواهبه، وهذا ما يظهر من خلال معامل إرتباط بيرسون الذي بلغ 0.778 وهو إرتباط قوي، نفس

اتجاه علاقة الارتباط بين إكتساب المعرفة وبقية خصائص المنظمة المتعلمة، ولو أنها بدرجة أقل خاصة الرؤية المشتركة 0.500 أما بالنسبة للقيادة 0.655 و فريق العمل 0.659 بدرجة متوسطة وكلها معاملات ارتباط موجبة عند مستوى من الدلالة 1% .

دفعت جميع هذه المعاملات الموجبة إلى تبرير وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عملية إكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة.

2- إختبار الفرضية الثانية (H2o): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05 فأقل) بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة .

الجدول رقم (4-13) معامل الارتباط بين عملية التشارك المعرفي و المنظمة المتعلمة

النتيجة (القرار)	التفسير	التشارك المعرفي	
رفض الفرضية الصفرية	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	0,707**	المنظمة المتعلمة
وقبول الفرضية البديلة		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الارتباط 0.707، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1% بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة، تفسر تلك العلاقة درجة ارتباط المنظمة المتعلمة بمستوى التشارك المعرفي، فكلما كانت مستويات التشارك المعرفي في المؤسسة كبيرة ساعد ذلك على بناء المنظمة المتعلمة. والجدول التالي يبين المستويات المختلفة لارتباط عملية التشارك المعرفي و تداولها بخصائص المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (4-14) : معامل الارتباط بين عملية التشارك المعرفي و خصائص المنظمة المتعلمة

		القيادة	التمكين	التفكير النظمي	الرؤية المشتركة	فريق العمل	المنظمة المتعلمة
	Corrélation de Pearson	,610	,688	,668	,492	,642	,707**
التشارك في المعرفة وتداولها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتضح من الجدول السابق أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة دون إستثناء ترتبط ارتباطاً موجباً بعملية التشارك المعرفي في المؤسسة عند مستوى من الثقة 99% خاصة عندما يتعلق الأمر بتمكين العاملين الذي يعد أكثر ارتباطاً، فكلما كان التمكين كلما أدى ذلك بالفرد للمزيد من تحقيق المعارف وإكتساب مهارات عمل جديدة أو تطوير وصقل مواهبه، وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 0.688 وهو ارتباط متوسط، نفس اتجاه علاقة الإرتباط بين التشارك المعرفي وبقية خصائص المنظمة المتعلمة، أما بالنسبة للقيادة 0.610 و فريق العمل 0.642 و التفكير النظامي 0.668 بدرجة متوسطة، ولو أنها بدرجة أقل خاصة الرؤية المشتركة 0.492 وكلها معاملات ارتباط موجبة عند مستوى من الدلالة 1% .

دفعت جميع هذه المعاملات الموجبة إلى تبرير وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة.

3- إختبار الفرضية الثالثة (H3₀): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05 فأقل) بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة .

الجدول رقم (4-15) معامل الإرتباط بين عملية التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة

النتيجة (القرار)	التفسير	تطبيق المعرفة	
رفض الفرضية الصفرية	وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)	**0,745	المنظمة المتعلمة
وقبول الفرضية البديلة		,000	مستوى الدلالة

يتضح لنا من الجدول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة معنوية (1%) حيث بلغ معامل الإرتباط 0.745، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. مما يعني توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى من الدلالة 1% بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة، تفسر تلك العلاقة درجة ارتباط المنظمة المتعلمة بمسئول استخدام و تطبيق المعرفة ، فكلما كانت مستويات تطبيق المعرفة في المؤسسة كبيرة ساعد ذلك على بناء المنظمة المتعلمة. والجدول التالي يبين المستويات المختلفة لارتباط عملية تطبيق المعرفة و تداولها بخصائص المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (4-16) : معامل الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة و خصائص المنظمة المتعلمة

		القيادة	التمكين	التفكير النظامي	الرؤية المشتركة	فريق العمل	المنظمة المتعلمة
إستخدام المعرفة وتطبيقها	Corrélation de Pearson	,757	,765	,569	,547	,651	,745
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يتضح من الجدول السابق أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة دون إستثناء ترتبط ارتباطاً موجباً بعملية التشارك المعرفي في المؤسسة عند مستوى من الثقة 99% خاصة عندما يتعلق الأمر بتمكين العاملين الذي يعد أكثر ارتباطاً، فكلما كان التمكين كلما أدى ذلك بالفرد للمزيد من تحقيق المعارف وإكتساب مهارات عمل جديدة أو تطوير وصقل مواهبه، وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 0.765، وكذلك أسلوب القيادة التحويلية 0.757 بدرجة قوية، نفس اتجاه علاقة الارتباط بين التشارك المعرفي وبقية خصائص المنظمة المتعلمة، أما بالنسبة لفريق العمل 0.642 بدرجة متوسطة، ولو أنها بدرجة أقل خاصة الرؤية المشتركة 0.547 و التفكير النظامي 0.569، وكلها معاملات ارتباط موجبة عند مستوى من الدلالة 1% .

دفعت جميع هذه المعاملات الموجبة إلى تبرير وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عملية تطبيق المعرفة والمنظمة المتعلمة.

يتضح من كل ما سبق، أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط ارتباطاً بما فيها من إدارة المعرفة، على الرغم من إختلاف موازين هذه الخصائص إلا أن جميعها ذات ارتباط موجب بإدارة المعرفة وهذا ما يمكن أن تستنتجه أيضاً من الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): معامل الارتباط بين عملية التشارك المعرفي وخصائص المنظمة المتعلمة

		ادارة المعرفة	الرتبة
القيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,697** ,000 75	2
التمكين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,782** ,000 75	1
التفكير النظامي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,668** ,000 75	3
الرؤية المشتركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,575** ,000 75	5
فريق العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,663** ,000 75	4

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق، جميع خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط بإدارة المعرفة ارتباطاً موجباً، مما يعني أن إدارة المعرفة بالمنظمة تؤسس لإرساء المنظمة المتعلمة، وقد إحتل تمكين العاملين المرتبة الأولى من حيث الارتباط، إذ ترتبط ارتباطاً قويا بإدارة المعرفة كما تمت الإشارة اليه سابقا في جميع عمليات إدارة المعرفة، حيث أن معامل الارتباط هو 0.782، وفي مرتبة ثانية ياي القيادة التحويلية بمعامل ارتباط قويا قدره 0.697 والعمل التفكير انظمي بمعامل ارتباط متوسط 0.668، ثم فريق العمل بمعامل ارتباط متوسط 0.663، أما الرؤية المشتركة بمعامل ارتباط متوسط 0.575. وجميع هذه المعاملات طردية مما يوحي أن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مرتبطان فيما بينهما ارتباطاً قويا . 0.780

المبحث الثاني: الإستنتاجات والاقتراحات

المطلب الأول : الإستنتاجات

بعد أن تم عرض بيانات الدراسة و تحليلها يمكن الخروج بالإستنتاجات العامة التالية :

1- تكون المنظمة متعلمة من خلال العديد توافر مجموعة من العناصر الأساسية تشكل أهم خصائص المنظمة المتعلمة، وإن إختلف الباحثين والمهتمين في حصرها إلا أن أغلب هذه الخصائص هي القيادة التحويلية، تمكين العاملين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل، وهذا ما اردنا معرفته من خلال قياس هذه الأبعاد حيث تشير نتائج هذه الدراسة أن جميع هذه العناصر تتواجد بدرجات متفاوتة في مؤسسة CABAM رغم أن الإتجاه العام يشير إلى أنه غالباً ما تتوفر فيها خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، على الرغم عملية لم تكن لتتواجد إلا غالباً بدرجة كبيرة مثل تمكين العاملين، بالإضافة الى التفكير النظامي، و كذلك الرؤية المشتركة و العمل في فريق عمل ، بينما أحيانا ما كانت القيادة التحويلية و إن كانت تكون بدرجة متوسطة، و هي كلها مؤشرات إيجابية يمكن الإعتماد عليها من أجل بناء شركة CABAM كمنظمة المتعلمة.

2- إن ما يمكن أن نستخلصه أيضا من هذه الدراسة أن إدارة المعرفة، وإن تعددت نماذجها وإختلفت عملياتها من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين في هذا الحقل المعرفي، فإنها أغلب هذه العمليات هي إكتساب وتطوير المعرفة، التشارك في المعرفة وتداولها بين الأفراد، والأهم من كل ذلك تطبيقها وإستخدامها وترجمتها الى سلوك، وهذا ما اردنا الوقوف عليه في هذه الشركة، حيث أثبتت نتائج الدراسة أنه أحيانا ما تمارس الشركة إدارة المعرفة وكانت ممارستها بدرجة متوسطة وغير كافية على الرغم من ان إستخدام المعرفة وتطويرها غالبا ما يتم بالشركة، غير أن عمليات إكتساب المعارف و تداولهاو كذلك إستخدام المعرفة وتطبيقها ، فيها كان أحيانا ما يتم وبدرجة متوسطة أيضا، وهي كلها مؤشرات تعكس المستوى غير المقبول لجميع عمليات إدارة المعرفة في الشركة .

3- إن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، من الموضوعات الأكثر حداثة وأهمية على مستوى البحوث والدراسات، وتبرز أهميتهما أكثر في البحث عن العلاقة التي يمكن أن تربطهما معاً، وذلك ما تم إستنتاجه، من خلال دراستنا الميدانية بهذه الشركة حيث إتضح لنا أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بكل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة، والعكس أيضا صحيح، حيث كانت جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0.01%) مما يعني أن تبني إدارة المعرفة وفقا للأصول العلمية إنما تؤسس في الواقع وترسي المنظمة المتعلمة والعكس أيضا صحيح، وقد إحتل تمكين العاملين المرتبة الأولى من حيث الارتباط، إذ ترتبط ارتباطا قويا بإدارة المعرفة كما تمت الإشارة اليه سابقا

في جميع عمليات إدارة المعرفة، ثم القيادة التحويلية. بمعامل إرتباط قويا، والتفكير النظامي، ثم العمل بروح الفريق، وأخيراً الرؤية المشتركة. وجميع هذه الخصائص ترتبط طرديا بعمليات إدارة المعرفة؛ مما يوحي أن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مرتبطان فيما بينهما إرتباطاً قوياً.

المطلب الثاني : الإقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكننا تقديم بعض الإقتراحات :

1- من أجل أن يكتسب العامل المعارف ويعمل على تطور مهاراته في العمل من الضروري برمجة المزيد من الندوات والدورات التكوينية بحضور خبراء من خارج الشركة، وتشجيع العامل على ان يحصل على آخر المستجدات في مجال عمله، وأن يواصل تعليمه ويحسن من مستواه العلمي .

2- ولتفعيل التشارك في المعرفة وتداولها بين أفراد الشركة نرى أن من الضروري أن توفر الشركة كل الظروف الملائمة لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل، وتشجع الحوار الهادف، وأن تعرض قضايا العمل للمشاركة الجماعية وللتقاش العام وغرس النماذج الذهنية التي تعتمد على التفكير النظامي وننظر لمشاكل العمل نظرة شاملة، حتى و أن كانت صغيرة .

3- ولأجل تمكين العاملين أكثر وإستخدام ما لديهم من مهارات إن كانت فردية أو جماعية وتطبيقها في ميدان العمل نرى انه على الشركة أن تمنح للعامل نوع من الإستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عمله، وأن تحفزه لكي يستفيد من أخطائه، ولا تعاقبه إذا فشل؛ اي التعلم من اسوأ الممارسات ومن أفضلها ايضا، وتعمل على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة في العمل على أرض الواقع، كما وأنه من الضروري ان تقوم الشركة بتفويض السلطات والصلاحيات لذوي القدرات وتشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، مع السماح لهم بالوصول الحر الى قواعد البيانات.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية بشركة CABAM وهي شركة رائدة في مجال نشاطها وتعتمد كثيرا على ما لديها من رأس مال معرفي، مما قد يؤهلها لتحقيق مزيد من النجاحات إن هي سايرت المفاهيم الحديثة في التسيير، وفي مقدمتها تبني مفاهيم إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة والتي يمكن أن تجعلها أكثر استعدادا لأن تكون منظمة متعلمة، أساسها التعلم التنظيمي، إذ أثبتت هذه الدراسة أن ثمة علاقة إرتباط قوية في الإتجاهين بين إدارة المعرفة بعملياتها، والمنظمة المتعلمة بخصائصها.

الخطوة

الخاتمة

وفي الأخير نستنتج على أن تقوم المؤسسات اليوم قبل الغد بتفعيل مواردها المعرفية وتمييزها وإعتبارها أصلا من أصولها الفكرية، لاسيما وأنه أصبحت مختلف مجالات الأعمال، الأنشطة والمنتجات قائمة على المعرفة، وإن هذه الأخيرة هي المصدر الحقيقي لتحقيق الثروة وخلق القيمة، فإنه آن الآوان أن تتبنى هذه المؤسسات أحدث مفاهيم إدارة المعرفة وتجسد مختلف عملياتها وتسخر لأجل ذلك موارد وتضع خططها وبرامجها وتسطر أهدافا، فالأمر يستحق فعلا الإهتمام .

إن تجسيد مثل هذا التوجه الجديد وهذا الإهتمام الكبير يتطلب إدراك قيمة ما تمتلكه مؤسساتنا من موارد بشرية، وأن تعي تماما أن إدارة هذا المورد يعني الإهتمام بالحصول على المعرفة من مصادرها وتطويرها، والحرص على تجسيدها ميدانياً، وأن القضية ليست فقط مجرد شعارات ترفع، بقدر ما هي قناعة قيادية وفلسفة إدارية، تستهدف خلق فرص التعلم، والإستثمار في مجالات المعرفة .

وفي الجانب الآخر، حيث التغيير هو سمة العصر وانه من الضروري أن تتكيف المؤسسات مع ما يحدث في محيطها، فإنه من الضروري أن تتخلى أن النمط التقليدي وعن النماذج الذهنية تفكيراً وممارسة لتأخذ منحى آخر نحو بناء المنظمات المتعلمة، تلك المنظمات التي تجعل من التعلم التنظيمي أساساً وركيزة هامة تمكنها من تحقيق الريادة في مجال نشاطاتها، والتميز على منافسيها في قطاعاتها، مما يجعلها أكثر مرونة في تعاملها مع ما يحدث في محيطها السريع التغيير.

والواقع يشير أن بناء المنظمة المتعلمة إنما يمكن أن يتحقق عندما تتبنى قيادة المؤسسات آخر مستجدات ومفاهيم إدارة المعرفة وتجسيد عملياتها، وإن هذه الأخيرة، يمكن أن تجسد وتتفعل أكثر، فيما إذا كانت تميزت هذه المؤسسات بخصائص تجعل منها منظمة تتعلم، أو ما يسمى منظمة متعلمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

.	-
:	-
.2008	-1
	-2
.2009	-3
2005	-4
.2009	-5
.2010	-6
.2002	-7
	-8
.1995	-9
.2008	-10
.2007	-11
	-12
.2005	-13
	-14
.2009	-15
.2001	-16
	-17
.2005	-18
	-19
.2004	-20
	-21
.2007	-22

:_____

- 1- Michael J .Marquardt, *Building The leering organization*. Davies-Black. publishing. INC.PALO ALTON CA, second Edition first printing , 2002 .
- 2- Rohan Nagwekar ,*THE LEARNING ORGANIZATION,HR ,Folks, international, www.hrfolks.com*.
- 3- -Ingie Hovland, *Knowledge Management and Organisational Learning An International Développement Perspective »*, Working Papier, Verseras Développement Institute, London SE1 7JD UK ,August 2003.

:_____

()		-1
	.2002	
		-2
.2007	()	
		-3
()		
	.2008	
()		-4
	.2006	
()		-5
		.2001
		-6
	()	
	.2007	
		-7
.2007	()	
		-8
.2005	()	
		-9
.2007	()	

10- Marty Jacobs(2007), *Learning Organizations: Fad or Future* , Published in the September 2007 Issue of Vermont Business Magazine Marty Jacobs - President Systems In Sync 360 Cadwell Rd. East Thetford, VT 05043 .

: _____

2007/2/14-12

-1

-2

2007 18/16

-3

27-25

.2005

-4

2006 .2 2

-5

.2009 4 49

-6

.2008-19-11

-7

.2009 456

-8

26

.2010

-9

.2004

38-26

-10

.1 29

-11

.2005

13/12

-12

2008 .1 10

-13

-1 16-13

2009 4

				-14
	.2010	15190		
				-15
		2004	4	37
				-16
			.2006	04
		"	(2008)	-17
			"	
			.(1)	(10)
				-18
4-1				2009
				-19
		2006	46	2
				-20
				2009 .2
				11
				-21
			.2008 (3)	(10)
				-22
			2006	27-26
				-23
.2006		15		
				-24
			2007/1/26-24	
				-25
			1998	

			-26
5-3			
		2009	
			-27
	2010 .(1)	(6)	
			-28
	.	2003 16-13	
			-29

.2009

- 30- Castaenda,D ,and,I,Rios,M ,f, *Frome Individuel Learning to Organizational Learning ,the électronique Journal of Mangement , volume(5) , lusse (4) .*
- 31- Hussein M. Harrim, (2010), « *Relationship between Learning Organization and Organizationa Performance (Empirico Study of Pharmaceutical Firms in Jordan)* », *Jordan Journal of Business Administration, Volume 6, No. 3.*
- 32- Steven W.pool,(2000), « *the leasing organisation :motivation employé by lifting TQM philosophé supplicative organisationnel culture* », *Leadership & Organisation Développement journal Ashland ,vol(21),(8), univercty ,Ashland, USA.*
- 33- Maria Elisa BRAND& BERNARDES,(2002), « *L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes* », *Une document de travail présenté, 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal*
- 34 Paul HendrinKs, « *Why Share Knowlrdge The Infuence of IC Ton the Motivation for Knowledge Sharing* », *Knowldege and Process Management, Volum (6) ,Number(2), University of Nijmege TeNetherlands*

:

:

-1

.2003

:

2006

(. . .)

-1

)

"

-2

2004

"(

2009 56849

-3

-4

<http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?>

5- <http://biskra-gestion.blogspot.com/2010/10/blog-post-9519.htm>

6- http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/NewMembers/IBE_COP_Frame.consu
 lt é le 30-03-2009WorkDoc_Ara.pdf

الملاحق

مخرجات البرنامج الإحصائي

SPSS V16

أسئلة إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	30

أسئلة المنظمة المتعلمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	15

الإستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	30

ادارة المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	8,0	8,0	8,0
2,00	15	20,0	20,0	28,0
3,00	14	18,7	18,7	46,7
4,00	26	34,7	34,7	81,3
5,00	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

المنظمة المتعلمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	9,3	9,3	9,3
2,00	6	8,0	8,0	17,3
3,00	17	22,7	22,7	40,0
4,00	28	37,3	37,3	77,3
5,00	17	22,7	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Corrélations

		إكتساب المعرفة وتطويرها	التشارك في المعرفة وتداولها	إستخدام المعرفة وتطبيقها	القيادة	التمكن	التفكير النظامي	الرؤية المشتركة	فريق العمل	ادارة المعرفة	المنظمة المتعلمة
إكتساب المعرفة وتطويرها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,854** 75	,854** 1 75	,783** ,716** 75	,655** ,610** 75	,778** ,688** 75	,615** ,668** 75	,500** ,492** 75	,659** ,642** 75	,924** ,910** 75	,740** ,707** 75
التشارك في المعرفة وتداولها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,854** ,000 75	1 ,000 75	,716** ,000 75	,610** ,000 75	,688** ,000 75	,668** ,000 75	,492** ,000 75	,642** ,000 75	,910** ,000 75	,707** ,000 75
إستخدام المعرفة وتطبيقها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,783** ,000 75	,716** ,000 75	1 ,000 75	,757** ,000 75	,765** ,000 75	,569** ,000 75	,547** ,000 75	,651** ,000 75	,850** ,000 75	,745** ,000 75
القيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,655** ,000 75	,610** ,000 75	,757** ,000 75	1 ,000 75	,699** ,000 75	,561** ,000 75	,523** ,000 75	,550** ,000 75	,697** ,000 75	,727** ,000 75
التمكن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,778** ,000 75	,688** ,000 75	,765** ,000 75	,699** ,000 75	1 ,000 75	,677** ,000 75	,609** ,000 75	,686** ,000 75	,782** ,000 75	,856** ,000 75
التفكير النظامي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,615** ,000 75	,668** ,000 75	,569** ,000 75	,561** ,000 75	,677** ,000 75	1 ,000 75	,660** ,000 75	,751** ,000 75	,668** ,000 75	,845** ,000 75
الرؤية المشتركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,500** ,000 75	,492** ,000 75	,547** ,000 75	,523** ,000 75	,609** ,000 75	,660** ,000 75	1 ,000 75	,722** ,000 75	,575** ,000 75	,831** ,000 75
فريق العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,659** ,000 75	,642** ,000 75	,651** ,000 75	,550** ,000 75	,686** ,000 75	,751** ,000 75	,722** ,000 75	1 ,000 75	,663** ,000 75	,848** ,000 75
ادارة المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,924** ,000 75	,910** ,000 75	,850** ,000 75	,697** ,000 75	,782** ,000 75	,668** ,000 75	,575** ,000 75	,663** ,000 75	1 ,000 75	,780** ,000 75
المنظمة المتعلمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,740** ,000 75	,707** ,000 75	,745** ,000 75	,727** ,000 75	,856** ,000 75	,845** ,000 75	,831** ,000 75	,848** ,000 75	,780** ,000 75	1 75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير



**علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة
ورلة عمالة شركة مناجم الفروع الصحراوية
L'entreprise CABAM CABINES AIN M'lila**

تقديم:

(علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية

بمؤسسة الغرف الصحراوية، عين مليلة)

(x)

:
اليمين فالتة

.....
بن قادري شعيب

2018/2019 :

						.16
						.17
						.18

						.19
						.20
						.21

						.22
						.23
						.24

						.25
						.26
						.27

						.28
						.29
						.30

:

.....

.....

.....

.....

.....

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة و عمليات المنظمة المتعلمة. و اعتمدت على المنهج الوصفي التحليل في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة. واستعملت الإستبيان كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة التي استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين بالشركة الغرف الصحراوية بعين مليلة، وكان عددهم (75) عاملا وهم من عمال الإدارة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج SPSS ، حيث توصلت إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسيابية. والواقع يشير أن بناء المنظمة المتعلمة إنما يمكن أن يتحقق عندما تتبنى قيادة المؤسسات آخر مستجدات ومفاهيم إدارة المعرفة وتجسيد عملياتها، ويمكن أن تتجسد وتتفعل أكثر، فيما إذا كانت تتميز هذه المؤسسات بخصائص تجعل منها منظمة تتعلم ، او ما يسمى بمنظمة متعلمة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية، القيادة.

Summary :

This study aims to identify the subject of knowledge management processes and the benefits obtained by the Organization in its application, as well as a learning organization and ways of construction and access .

In addition to defining the relationship between knowledge management and learning organization operations. And relied on descriptive analysis in the interpretation of the relationship between the study variables. The questionnaire was used as a means of obtaining data, And the study sample used random sample as workers selected desert into Melilla rooms and many were (75) employees and their workers of the Department. Data were analyses using a variety of statistical methods, And extract the results using the software SPSS, which reached a correlation between knowledge management and learning organization in the event of interrelationships and cruise. And actually refers to building a learning organization but can be achieved when adopting Enterprise led the latest concepts of knowledge management and the embodiment of its operations, could materialize and detonate, most, whether these institutions feature properties make them want organization, or the so called educated organization.

Keywords: knowledge management, organizational learning, learning organization, organizational culture, leadership