



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي

دراسة حالة: عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

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

الأستاذة المشرفة:

• طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

- جدي عائشة
- مازري أنوار

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|--------|---------------------|
| بسكرة | رئيسا | أستاذ | موسي عبد الناصر |
| بسكرة | مقررا | أستاذ | طاهري فاطمة الزهراء |
| بسكرة | مناقشا | أستاذ | شنافي نوال |

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي

دراسة حالة: عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

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

الأستاذة المشرفة:

• طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

• جداي عائشة
• مازري أنوار

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|--------|---------------------|
| بسكرة | رئيسا | أستاذ | موسي عبد الناصر |
| بسكرة | مقرا | أستاذ | طاهري فاطمة الزهراء |
| بسكرة | مناقشا | أستاذ | شنافي نوال |

الموسم الجامعي: 2021-2022



شكر وعرّفان

باسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

وبعد شكر الله عز وجل فإننا نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة **طاهري فاطمة الزهراء** على كل التوجيهات والنصائح السديدة التي ساعدتنا في إنجاز هذا العمل.
كما نتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-،
وعلى رأسهم الأستاذ **شنشونة محمد** الذي ساعدنا بتوجيهاته ونصائحه دون كلل أو ملل،
فجزاه الله كل خير.

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة تشجيع.



لكم خالص الشكر والتقدير...

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة- حيث تم اختيار عمليات إدارة المعرفة كأبعاد لها والمتمثلة في (توليد ، تخزين، توزيع ، تطبيق) ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي)، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من الباحثين، وزعت على عينة عشوائية بلغ عددهم (70) أستاذ وتم استرجاع (50) استبانة كانت كلها صالحة للدراسة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ضعيفة بين التعلم التنظيمي وبعد توليد وتخزين المعرفة، بينما كان بعد تطبيق وتوزيع المعرفة أهم بعد في تعزيز التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتشجيع التعلم بكل مستوياته.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify the role of knowledge management in promoting organizational learning, for a sample of professors of the Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences -Biskra - where knowledge management processes were chosen as their dimensions, represented in (generation, storage, distribution, and application) and its role in promoting organizational learning. Through its dimensions of (individual learning, group learning, and organizational learning), where we relied on the descriptive approach and a questionnaire was used to collect data from the respondents, distributed to a random sample of (70) professors, and (50) questionnaires were retrieved, all of which were valid for the study, While the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which are: that there is a weak relationship between organizational learning and generating and storing knowledge while applying and distributing knowledge was the most important dimension in promoting organizational learning, and the study recommended increasing interest in knowledge management and encouraging learning at all levels.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes, organizational learning.

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 23 | تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة | 01 |
| 67 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس | 02 |
| 68 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر | 03 |
| 69 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي | 04 |
| 70 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية | 05 |
| 72 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة | 06 |
| 74 | مقياس ليكارت الخماسي | 07 |
| 75 | معاملات الثبات والصدق للاستبيان | 08 |
| 77 | اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) | 09 |
| 79 | مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) | 10 |
| 80 | إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد توليد المعرفة | 11 |
| 82 | إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تخزين المعرفة | 12 |
| 84 | إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد توزيع المعرفة | 13 |
| 86 | إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة | 14 |
| 88 | الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي | 15 |
| 93 | نتائج تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والتعلم الفردي | 16 |
| 93 | نتائج تحليل الانحدار | 17 |
| 94 | نتائج تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والتعلم الجماعي | 18 |
| 95 | نتائج تحليل الانحدار | 19 |
| 96 | نتائج تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والتعلم المنظمي | 20 |
| 96 | نتائج تحليل الانحدار | 21 |
| 97 | نتائج تحليل الانحدار المتدرج لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي | 22 |
| 98 | نتائج تحليل الانحدار | 23 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | نموذج الدراسة | ز |
| 02 | هرم القيمة القائم على المعرفة | 31 |
| 03 | نموذج البيانات-استراتيجية المعرفة | 32 |
| 04 | المداخل الأساسية لإدارة المعرفة | 33 |
| 05 | مستويات التعلم التنظيمي | 52 |
| 06 | نموذج هوبر Huber | 54 |
| 07 | نموذج Smith (1999) | 55 |
| 08 | التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة | 68 |
| 09 | التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة | 69 |
| 10 | التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة | 70 |
| 11 | التمثيل الدائري لمتغير الرتبة الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة | 71 |
| 12 | التمثيل الدائري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة | 72 |
| 13 | التمثيل البياني للمتغير -التعلم التنظيمي- | 78 |

قائمة الملاحق:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|-------------------------------------|--------|
| 01 | قائمة محكمي الاستبانة | 117 |
| 02 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة | 118 |
| 03 | استبانة البحث | 119 |

مقدمة عامة

تمهيد:

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الحالي وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغيرات في أنظمتها، حيث تجلى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة والبحث عن طرق جديدة تمكنها من تطوير أنظمتها وتحسين أدائها، فظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كأحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتجها من إحداث التغيير والتطوير المطلوب، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم، وأن تفاعل إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي سيسهم وبلا شك في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الاسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها.

فإدارة المعرفة تمكن من وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وهي تضمن للمنظمات توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، فالمعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع، كما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

أما التعلم التنظيمي فهو يعتبر عملية تفاعل واستقراء واستكشاف لمواجهة التحديات البيئية وهو ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمة في العالم سريع التغير، باعتباره العملية التي يتم من خلالها رصد المعلومات الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة لاستخدامها حالياً أو مستقبلياً للقيام بوظائفها والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وكذلك إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسرعة المناسبة ومنه تميز المنظمات الراغبة في النجاح ببيئة تنافسية تتغير باستمرار.

وانطلاقاً من أهمية هذين الموضوعين ودورهما الكبير في المنظمة، سنقف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما والتعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.

إشكالية البحث:

نظرا لأهمية عامل إدارة المعرفة من جهة، والتعلم التنظيمي من جهة أخرى، سواء بالنسبة لمصير المؤسسات ومستقبلها، وتأثير كل منهما على أدائها ورسم معالم مستقبلها. أو بالنسبة للأفراد والتأثير على سلوكياتهم. ولأن مثل هذه الظواهر تلازم المورد البشري حيثما كان ولا تقتصر على مؤسسة دون غيرها سيكون اهتمامنا في هذه الدراسة منصبا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة- ونظرا لندرة الدراسات التي حاولت الجمع بينهما وبالأخص تلك الدراسات التي اهتمت بتبيان دور عامل إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي، لذلك نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الفردي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير-بسكرة؟

❖ ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الجماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير-بسكرة؟

❖ ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم المنظمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير-بسكرة؟

الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي باهتمام الباحثين والمفكرين حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، رسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، وكذلك بعض الكتب، وفيما يلي سنقوم بعرض دراستين لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك كالتالي:

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي:

- دراسة (سنقوقة، 2013) بعنوان عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة

غرب، وتم توزيع استبيانات على عينة حجمها 40 من العاملين الإداريين، ثم استرجاعها ومعالجتها إحصائياً.

✓ أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة ضرورة حتمية فرضتها البيئة الخارجية شديدة المنافسة.
- لقد أصبح التعلم التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه، عكس ما كان معمول به في السابق أين كان محصورا على المنظمات الكبرى والرائدة.
- هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى التعلم التنظيمي.

✓ كما أوصت هذه الدراسة إلى:

- هيكله بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، تسهيل تبادل المعرفة، وتفعيل أنشطة إدارتها عمليا.
- التشجيع لإنشاء وتكوين المجموعات العملية نظرا لما تكتسبه من الأهمية في خلق فضاء مشترك للعمل ولتبادل المعرفة، والتشارك فيها.

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- دراسة (عقباوي، 2019) جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي، أدرار، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة والتميز التنظيمي وما يتعلق به، الوقوف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التوجه نحو التميز التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لأدرار.
- ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لأدرار البالغ عددهم (200) موظف حيث تم توزيع (200) استبانة وتم استرداد (170) استبانة، واستخدم الباحث أداة الاستبيان والملاحظة لجمع البيانات.
- ✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- درجة استيعاب مفاهيم التميز التنظيمي متوسطة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لتمييز التنظيمي.
- درجة استيعاب مفاهيم عمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية أدرار، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الكلي لعمليات إدارة المعرفة.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على درجة استيعاب عمليات إدارة المعرفة والتيز التنظيمي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية أدرار.
- ✓ كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بالقطاع الصحي أكثر وإعطائه مكانته وأولويته.
- الاهتمام أكثر بتشخيص المعرفة في مؤسسات الصحة.
- **دراسة (بوزايدى، 2013)** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة الجلفة والبالغ عددهم 688 أستاذ، حيث تتمثل عينة الدراسة حوالي 15.60 من مجتمع الدراسة، أي ما يعادل 110 أستاذ، حيث تم توزيع 110 استبانة وتم استرجاع 73 استبانة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وامتدت مدة الدراسة منذ شهر مارس 2013.
- ✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تتوافر جامعة الجلفة على عملية تشخيص واكتساب المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3,45 وهذا واضح من خلال رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في الملتقيات وطنيا ودوليا.
- كما تتوافر على توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3,20 فهي تعتمد ورش التعلم التنظيمي.
- تؤثر إدارة المعرفة في دعم التعلم والنمو حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام قدره 3,62 ويظهر ذلك من خلال دعم التعلم بمستوييه الفردي والتنظيمي.
- ✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- رصد ومتابعة المعرفة من مصادرها العالمية عن طريق التعاقد جامعات عالمية وتبادل البحوث والخبرات والدراسات.
- تشجيع الأساتذة وتحفيزهم على المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية، وربط الحوافز بالإنتاج العلمي والأدبي، وتشجيعهم على استكمال مساراتهم الدراسية.

الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

- **دراسة (الخفاجي، 2010)** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، العراق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية.
 - وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في جامعات الفرات الأوسط ونظراً لصعوبة القيام بالبحث عن جميع أفرادها لجأ الباحث إلى اختيار عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط حيث تم توزيع 300 استبانة وتم استرجاع 290 استبانة، واستخدام الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.
 - ✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:
 - يسهم التعلم التنظيمي في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وأن الإهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.
 - إن التغيرات البيئية المتسارعة التي تجرى في المجتمع تلقى على عاتق المنظمات المعرفية مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات وتحقيق الطموحات.
 - تشجيع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية التي تقام داخل الكليات وخارجها لغرض اكتساب المعارف والخبرات.
 - ✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في:
 - ضرورة تبني الجامعات المبحوثة استراتيجيات وبناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة.
 - السماح للمدرسين الجامعيين بالتعاقد مع الجمعيات العربية والأجنبية وكذلك الاسهام في المؤتمرات العلمية خارج قطر.
- **دراسة (بلموهوب، 2011)** جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سطيف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إن كان التعلم التنظيمي يحسن الأداء المجتمعي والأداء الاقتصادي.
 - وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسات الاقتصادية ولجأ الباحث إلى اختيار عينة متمثلة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية عددها 30 مؤسسة حيث تم توزيع 33 استبانة وتم استرجاع 30 استبانة،

واستخدام الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وامتدت مدة البحث من بداية شهر أكتوبر 2011.

✓ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- ان اهتمام المؤسسات ببيئتها وزبائنها وآرائهم هو الخطوة الأولى للتعلم، تليها مرحلة نشر المعلومات ومحاولة استغلالها من طرف المؤسسة للاستجابة إلى تغيرات المحيط ورغبات الزبائن.
- تكمن أهمية التعلم التنظيمي في توفير المعلومات والمعارف الضرورية للعمال مما ينعكس ايجابيا على انتاجيتهم.
- ما يميز المؤسسات الجزائرية هو أنه كلما زاد عمرها حددت المهام بشكل أدق وهذا ما يزيد من عدد المهام الموكلة للفرد.

نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

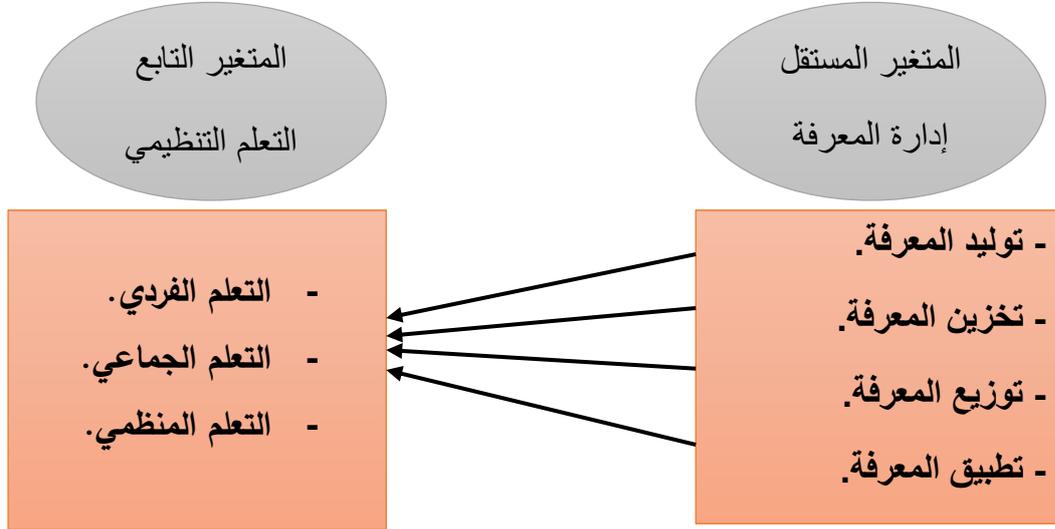
- إدارة المعرفة: هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تسمح بنشر وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات واستخدامها في تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن لها التميز والنجاح.
- التعلم التنظيمي: هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة لاكتساب المعرفة وتوظيفها بشكل فعال في مواجهة مختلف المشاكل التنظيمية الداخلية والخارجية وكذا تعديل السلوك بما يتوافق وتحقيق أهداف المنظمة.

المتغير المستقل: وهو إدارة المعرفة، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

المتغير التابع: وهو التعلم التنظيمي ويشمل ثلاث أبعاد وهي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المنظمي.

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تماشياً مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز مستوى التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

✓ ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الفردي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الجماعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم المنظمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولا التموضع الاستمولوجي:

الهدف من هذه الدراسة هو ايجاد العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، اعتقادا أن عدم وجود إدارة المعرفة بمختلف عملياتها يؤدي إلى عدم وجود التعلم التنظيمي في المؤسسة، حيث تم تبني النموذج الاستمولوجي التفسيري لهذه الدراسة، حيث تتم هذه الأخيرة من خلال الاستقراء والتقصي الميداني، تفسره الباحثة من منطلق غياب جزئي أو كلي لعوامل إدارة المعرفة.

ثانيا: منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فيما يخص البحث الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل الوصول إلى الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، أما فيما يخص البحث الميداني التحليلي، تم تحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يخص هذه الدراسة تم استخدام نوعين من البيانات وهي كالاتي:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: تمت مراجعة بعض الكتب والمقالات والرسائل الجامعية الالكترونية والمتعلقة بالموضوع والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA.

تصميم الدراسة:

1- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه هو توضيح الأثر الذي يجمع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة في:

- ✓ تقديم إطار نظري لكل من لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة.
- ✓ اكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على مستوى الكلية.
- ✓ تحديد أي من أبعاد إدارة المعرفة أكثر تأثيرا في تحقيق التعلم التنظيمي.
- ✓ تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها.

2- أهمية الدراسة:

- ✓ الأهمية العلمية للدراسة: تكمن في الموضوع المتناول نظرا لأهمية المتغيرين موضوع الدراسة (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) وحساسيتهما وحدائتهما وقلة الدراسات التي تناولتها إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحلية-على حد علم الطالب الباحث.
- ✓ الأهمية العلمية للدراسة: تكمن في الجانب التطبيقي الذي سيتم على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وذلك لاستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي باعتبارهما من أهم الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها وبالتالي تفعيل العملية التعليمية والإسهام في حل بعض المشكلات المختلفة في التعلم.

3- خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالآتي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل متغير إدارة المعرفة، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث قسم إلى أربعة مطالب وكما قسمت المطالب إلى فروع وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: ويتعلق بمتغير التعلم التنظيمي، حيث قسم إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك في المبحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة

مقدمة الفصل:

أدى التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي بالضرورة إلى الاهتمام الشديد بالمعرفة من أجل التمكن من مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة، كما أن لاتساع شبكة الانترنت والذي توافق مع ثورة المعلوماتية والاتصالات دورا فعالا في ظهور العديد من المفاهيم العلمية.

نتيجة لذلك، بدأت تظهر دراسات وبحوث متعلقة بإدارة المعرفة والتي من شأنها المساهمة في مواجهة تحديات العصر، وتحقيق الأداء المتميز والتفوق على المنافسين، وإيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل، فالمؤسسة تسعى إلى بناء منظومة المعرفة القوية التي تمكنها من المبادرة وقيادة التغيير في البيئة وداخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة:

إن المعرفة هي أحد دوافع ظهور موجة التحولات والتطورات التي اجتاحت مختلف نواحي الحياة، ونظرا لأهميتها البالغة أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير، كما أن إدارة المعرفة من النظريات الحديثة التي انتهى إليها الفكر الإداري والهادفة إلى بناء قاعدة من المعرفة تزود المؤسسة بالقدرة على مواجهة التغيرات والتحديات والتفوق على المنافسين.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور المعرفة ومفهومها، مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة:

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والباحثين في المجالات المتخصصة للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة، ولذلك سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على نشأة وتطور المعرفة ومفهومها.

الفرع الأول: النشأة والتطور

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى (وعلم آدم الأسماء كلها)، (سورة البقرة، 31) (خلق الإنسان علمه البيان) (سورة الرحمن، 3-4) بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (سورة الزمر، 9).

أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الحقل بصاحب راس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)، إذ تحولت القيادة من الماكنة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الاجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق

عليهم بعمال المعرفة. وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متناقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة. وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لمنظمات القرن الحادي والعشرين هو التحول الجذري في تركيبة القدرات والموارد البشرية.

ومن هنا أيقنت منظمات اليوم بأن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة. وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وعليها أن تسخر كافة امكاناتها في سبيل امتلاكها، باعتبارها العمود الفقري لكل مواردها وهو المورد الذي لا ينضب.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

أسهم كثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص. في ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، ثورة الاتصالات، ثورة المعلومات) ويوضح الجدول (1) عدد من تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة.

جدول رقم (1): مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

| الباحث | السنة | الصفحة | مفهوم المعرفة |
|-----------|-------|--------|--|
| Zeithaml | 1990 | 81 | انها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات. |
| Weegemean | 1997 | 30 | المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعنيه في وقت ما. |
| مصطفى | 1998 | 4 | القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمه أو ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية. |
| Stewart | 1999 | 58 | إنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي. |
| Brian | 1999 | 161 | وهي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها. |

| | | | |
|---|-----|------|---------|
| أنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد انتاجات وسلوك وحلول. | 66 | 2000 | Maier |
| هي إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية. | 128 | 2001 | العنزي |
| هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق اضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين. | 258 | 2001 | Daft |
| انها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. | 48 | 2002 | الكبيسي |
| إنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أو ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عالي يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام. | 45 | 2004 | العاني |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على علاء فرحان طالب صفحة 55.

يتضح لنا من الجدول رقم (1) أن هناك مفاهيم متنوعة حول المعرفة، تتفق هذه المفاهيم في فحواها بأن

المعرفة أوسع من المعلومات والبيانات وتحتويهما معا. (علاء فرحان طالب، 2009، صفحة 55)

وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحا وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم فإنه لا بد من التمييز بين مجموعة من المصطلحات الأساسية ذات العلاقة منها البيانات والمعلومات.

✓ **البيانات Data:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة،

وتشمل حقائق facts وملاحظات observation ومدركات perception، بشكلها الخام الأساس

وتمثل البيانات أرقام ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية.

✓ **المعلومات Information:** فهي مجموعة ثانوية للبيانات، وهذه المجموعة تتضمن سياق وصلة أي أهمية وغرض، وعموما تتطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذات معنى أو نمط. (ناصر محمد سعود جردات ، 2011، صفحة 32)

• هناك من يشير إلى المعرفة بارتباطها بالبيانات والمعلومات، حيث تعد البيانات المادة الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها. ثم تأتي المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة. التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة لتطبيق، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على اضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج والذي يضيف بأن القرار السليم هو الذي يعتمد على المعرفة السليمة، وأن أي منظمة تقوم على المعرفة هي التي ستكون قادرة على البقاء والاستمرار.

• من جهة أخرى يشار إلى المعرفة بأنها الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاضم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة التي من خصائصها الإنتاجية والابتكار.

• مما تقدم يمكن القول بأن المعرفة تعني مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الفرد أو المنظمة ويتم تخزينها في العقل أو الملفات أو قواعد المعلومات والتي تتطور بشكل مستمر وبتزايد ولا يمكن أن تنقص، وكلما استخدمت المعرفة استخداما صحيحا كلما ارتقى حاملها في سلم التقدم والتطور. (جمال أحمد الدوري، 2013، صفحة 06)

ويمكن أن تقسم المعرفة إلى قسمين:

1- **المعرفة الصريحة (الظاهرة، المعلنة):** وهي المعرفة الرسمية التي يمكن أن يعبر عنها بالكتابة أو الحديث ويمكن نقلها للأخرين بواسطة الأوراق كوثائق وإرشادات.

2- **المعرفة الضمنية (الكامنة):** وهي المعرفة الموجودة في عقول وسلوك الأفراد وتعتمد على الخبرة الشخصية وتعطي دلالة على الحدس الذي يتمتع به الأفراد واحساسهم الداخلي وتظل مخفية وغير واضحة ولا يمكن نقلها. (william R. King , 2009, p. 03)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة المعرفة ولم يوجد لها تعريف موحد وشامل ومتفق عليه فهناك اختلافات كبيرة حول مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر إليها البعض على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف. ومما تطرق له بعض الباحثون:

- يعرف **ويج wiig** إدارة المعرفة "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".
- وكذلك أعطى **الدكتور نجم عبود نجم** مجموعة من التعاريف متمثلة في: "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة". وأيضا إدارة المعرفة هي «مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كالبيانات أو المعلومات أو معارف منفردة. (ماضي إلهام، 2019، صفحة 112)
- على الرغم من عدم تبلور إدارة المعرفة في تعريف جامع مانع واحد لسببين أولوهما سعة ميدان إدارة المعرفة والثاني ديناميكية هذا الموضوع إلا أننا يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة:
- **فقد عرفها ياسين (2000):** "بأنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".
- **أما السلمي (1998) فقد عرفها** بأنها "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات". (نايف فايد، 2020، صفحة 270)
- **حيث تعرف مؤسسة "Gartner"** إدارة المعرفة بأنها نظام يتضمن نهجا متكاملا لتحديد وإدارة ومشاركة كافة الاحتياجات المعرفية لأية منظومة عمل، حيث يمكن أن تتضمن تلك الاحتياجات الأصول المعلوماتية مثل قواعد البيانات والمستندات والسياسات والاجراءات وأيضا الخبرات والتجارب الضمنية التي يمتلكها كل عامل في المؤسسة. (علي محمد الكوري، 2015، صفحة 37)

- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن إدارة المعرفة مجموع الأنشطة والعمليات التنظيمية والتقنية التي نحاول من خلالها تشخيص وتحديد اهداف المعرفة ومن ثم جمعها، تنظيمها، تخزينها، وليم توزيعها واستعمالها، داخل المنظمة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة غير المادية للمنظمة. (إرما بيسرا فرنانديز راجيف سابيروال، 2010، صفحة 22)

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تطوي إدارة المعرفة في حال تبنيها من قبل أي منظمة على أهمية بالغة وتكمن هاته الأهمية في النقاط التالية:

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان التركيز فيه ينصب بشكل أساسي على الفعالية، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية. (عادل غزالي، 2016، صفحة 253)
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق المعرفة الجيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها. (عوض عاطف محمود، 2012، صفحة 409)

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة:

تساعد إدارة المعرفة المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف، كذلك لها مجموعة من المراحل والمداخل التي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة للأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق منها، ومن

ثم معرفة التحديات والمعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: أهداف إدارة المعرفة

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بالإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة. (سيف عبد الكاظم الأعاجيبي، 2017، صفحة 17)
- تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات تناسبية مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.
- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويمكن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.
- إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية. (كحلات سمراء، 2009، صفحة 58)

المطلب الثاني: مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل يمكن ذكر البعض منها والأنشطة التي تتضمنها فيما يلي:

1-مرحلة المبادرة: وتركز على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات.
- بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2-مرحلة النشر: وفيها يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار ووضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

- الحصول على المعرفة التي تم تيريرها وتحكيمها.

3-مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.

- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

- استخدام محركات البحث واستراتيجيتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4-مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، شبكات متداخلة، تمويل خارجي، إدارة تعاون.

- المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو، البريد الالكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة. (أسامة محمد سيد

علي، 2013، صفحة 193)

المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة

إن الإهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول الشركة والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في الشركات القائمة على المعرفة، أدى إلى تنوع مداخل الشركات إلى إدارة المعرفة، ومع أن لكل شركة نظرتها الخاصة إلى المعرفة يمكن وضعه في إطار مداخل أساسية. ورغم تميز هاته المداخل عن بعضها إلا أن أننا يمكن أن نجد الترابط فيما بينها. ونعرض فيما يأتي لبعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة بما يقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل من هذه المداخل:

الفرع الأول: مدخل المركزية أو لامركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى-أسفل (Top-Down A)، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي شركات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة. وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الثرى والعمق والههم وغير الروتينية في القمة والمعلومات الأكثر فقرا وسطحية وائل اهمية وأكثر روتينية في الدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد واجراءات قياسية لتعمل على اساسها المستويات الأدنى،

لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل الأدنى لإنجاز الأعمال، وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد.

وخلافه مدخل لامركزية المعرفة وهو مدخل أدنى-أعلى (Bottom6Up A)، وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة. ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن والناعم والمشروع أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والصلب والقياسي.

وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

الفرع الثاني: مدخل البيانات-استراتيجية المعرفة:

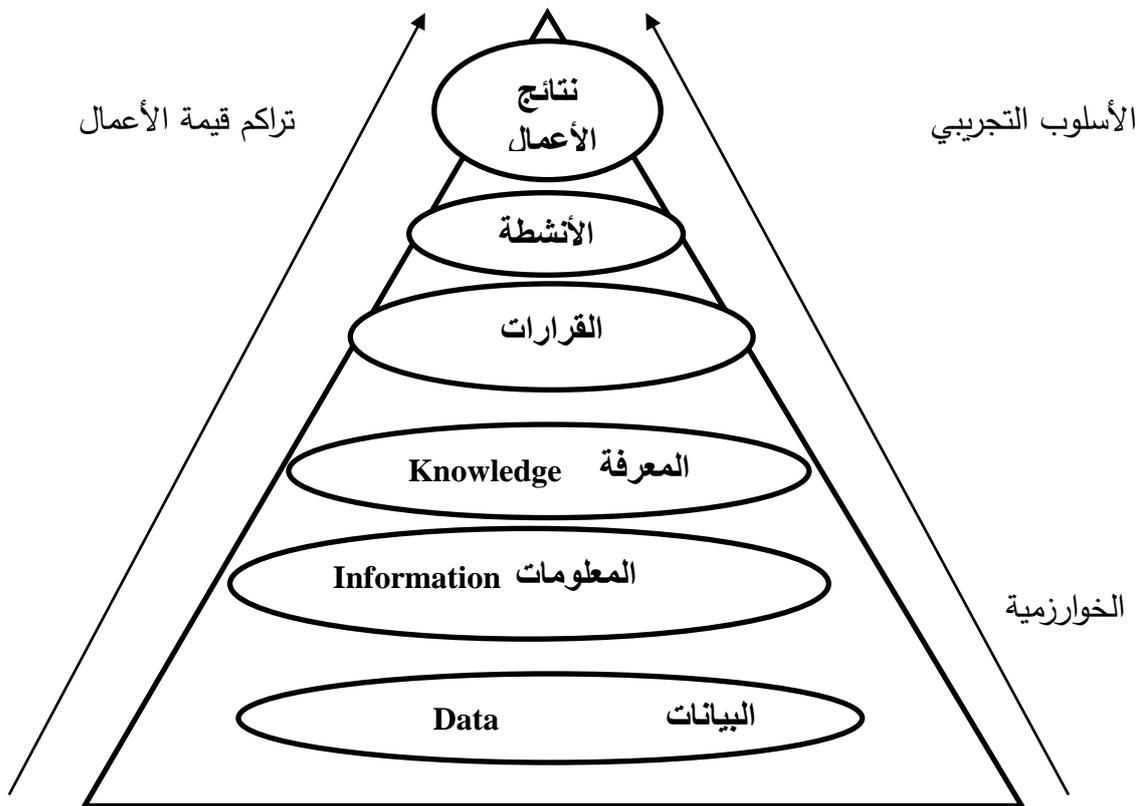
في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة... إلخ. ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة، ومن ذلك إطار بارابا هيكل (Barabba Haeckel Frame) الذي يتضمن تحديدها خمسة مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة هي:

- البيانات (Data): وهي المادة الخام للمعرفة.
 - المعلومات (information): وهي البيانات المعالجة أو (البيانات +السياق).
 - الذكاء (Intelligence): وهي المعلومات + الاستدلال.
 - المعرفة (Knowledge): وهي الذكاء + الصدقية.
 - الحكمة (Wisdom): وهي المعرفة + التوليفة أو التركيب.
- كما يقدم كيفن ومارك (K Womark) تدرج آخر أسماه هرم القيمة يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال (الشكل رقم 2) والنموذج الذي نقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة،

لتنتهي في استراتيجية المعرفة (والتي في الشركات للمعرفة فإن استراتيجية المعرفة تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار).

وفي هذا النموذج فإن البيانات هي المادة الخام بأشكالها الأربعة: الأرقام، الكلمات، الأصوات والصور، والتي يتم تحويلها بطريقة مجدية ومفيدة إلى المعلومات. وإذا كانت الأصوات هي البيانات فإن جداول الأعداد العشوائية هي المعلومات، وإذا كانت الأصوات هي البيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات هي معلومات وتسمى موسيقى. وأن الطريقة الذكية في استخدام جداول العداد العشوائية في محاكاة مونتي كارلو (Monte Carlo S) مثلا لتنبؤ بالأعطال في نظام الصيانة أو توقع وصول العملاء لمنافذ الخدمة أو أوقات الخدمة في المصارف، تمثل معرفة.

الشكل رقم (01): هرم القيمة القائم على المعرفة

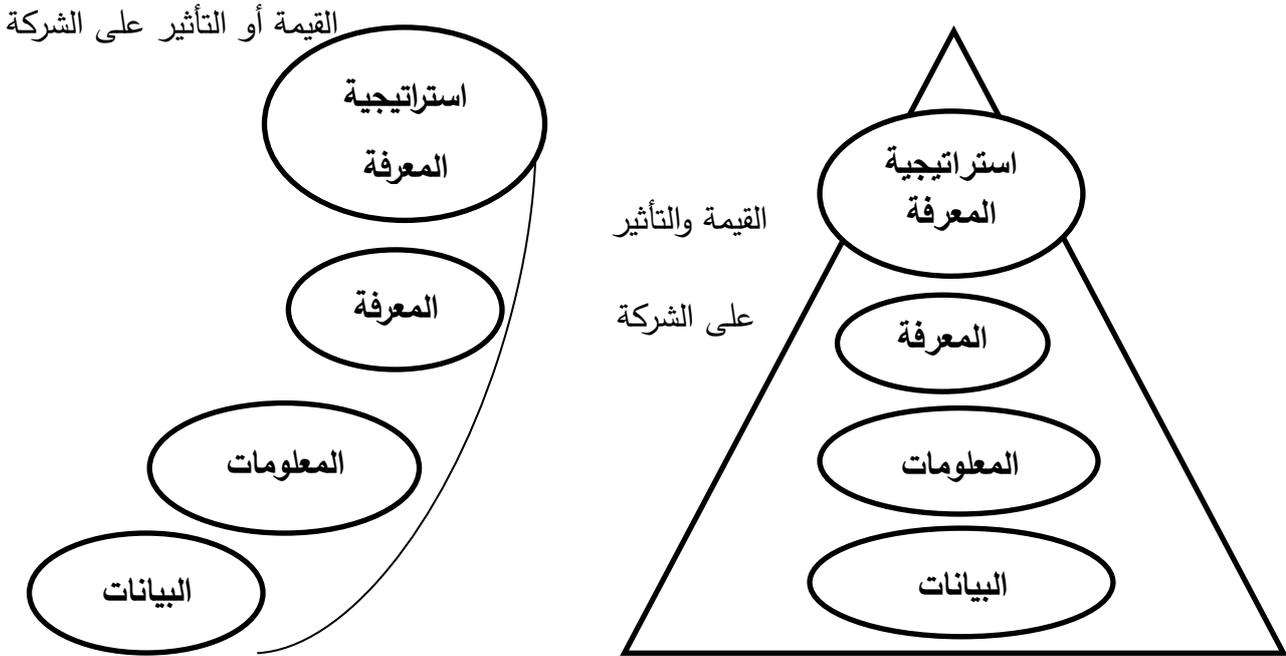


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نجم عبود نجم صفحة 70.

كما أن قطعة موسيقية يمكن أن يتعلم من خلالها الموسيقي المبتدئ أو يكتسب منها متذوق الفن خبرة، هي المعرفة ايضا، المعرفة بهذا المعنى هي التنظيم المجدي أو الاستخدام المكثف والنافع للمعلومات.

وتستمر السلسلة الشكل رقم (3) في تطورها إلى استراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين: التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) ولا بد من الوقوف عند استراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة لنشير على ما يأتي:

الشكل رقم (02): نموذج البيانات-استراتيجية المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نجم عبود نجم مرجع سابق ص 108

أولاً: إن امتلاك الموارد عموماً ومنها مورد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للشركة في أعمالها. وإن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في استراتيجية المعرفة.

ثانياً: إن استراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة الشركة من خلال التعلم والتفاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يمتلكها المنافسون.

ثالثاً: إن استراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي-الهادف وطويل المدى في سلسلة التحول من البيانات إلى استراتيجية المعرفة والواقع أنه بدون هذه الاستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها من خلال تكنولوجيا المعلومات.

ولأن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن توجد لدى جميع الشركات ولا تميز بعضها عن بعض لهذا فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز الاستراتيجي القائم على المعرفة.

رابعاً: إن استراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة وإنشائها في الشركة التي ستتجول نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلقها لها. واستكمالاً لهذا المدخل سنحاول أن نعرض لمدخل الرافعة-الابتكار الذي يتضمن توصيفاً واسعاً للمداخل الفرعية السائدة في مجال إدارة المعرفة. (نجم عبود نجم، 2007، صفحة 108)

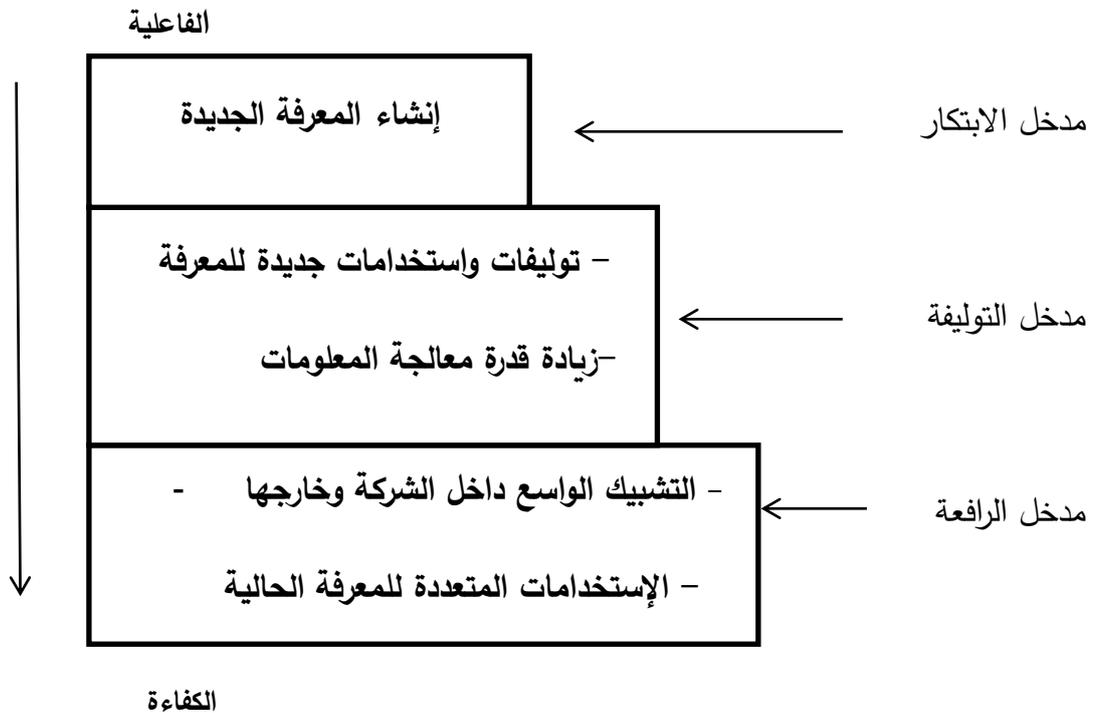
الفرع الثالث: مداخل سلسلة الرافعة - الابتكار

يتم تحديد مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة - الابتكار الشكل رقم (4) وهي:

أولاً: مدخل الرافعة (Leverage Approach)

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الآتي:

الشكل (03): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأمين حلموس ص 65

أ- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء. وهذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار وقانونها الأساسي هو قانون مور (Moore's Law) ومفاده أن: أداء الموصلات تتضاعف كل (18) شهر.

ب- التشبيك الفائق (Superconnectivity) القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي. وهو المقياس لكيفية عمل الحواسيب والأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال والتقسام للمعلومات بين أطرافها بدون تدخل إنساني. وقانونه الأساسي هو قانون متكالف (Metcalf's Law) وهو النسخة الجديدة من قانون تزايد الغلة ومفاده: أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها. ولا شك أن هذا القانون مهم وهو أيضا صحيح في أساسه وإن كان اثباته تجريبيا كعلاقة رياضية لم يتم حتى الآن. وقد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة من خلال زيادة التشبيك لاستخدام قاعدة البيانات من جهة والتوسع في قاعدة البيانات أو ربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع بيانات من جهة أخرى. وكلا هذين الجانبين كانا سببا في إيجاد اعتماد لا يمكن الاستغناء عنه على قواعد ومستودعات البيانات (تكنولوجيا المعلومات) والتأكيد على الإتجاه القياسي في تصريف المهام ومعالجة الحالات على حساب الحاجة إلى المعرفة.

ت- برمجيات التطبيق (Application Software): وهي التي استخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق ولا زالت. وفي شركات دوت (Dot.Coms) فإن هذه البرمجيات أخذت تقدم بالخدمات القياسية في التسويق الافتراضي وتداول النقد الرقمي وتطبيق إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون وحتى في إدارة المعرفة كما في برنامج (مشرف إدارة المعرفة لمايكروسوفت). ولا بد أن نشير إلى أنه في مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير، وإن مجموعة الإجراءات القياسية للاستفادة من هذا الحجم المتزايد، تتزايد أيضا بطريقة التوازي والتكرار من مجال لآخر إلا أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، إن البنية التحتية للشركات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودع البيانات، وشبكة الحاسوب في الشركة، وبرمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة روتينات معرفية جديدة لا تقل قياسية عن الروتينات التنظيمية السابقة.

إن إدارة المعرفة في الشركات القائمة على هذا المدخل (الذي يقابل في الشركات التقليدية مدخل الإنتاج الواسع) هي إدارة الوثيقة، الطريقة القياسية، والجمع والتصنيف والمعالجة للمعلومات بالطرق الرسمية.

وبالتالي فهي أكثر تمثلا بل تساويا مع تكنولوجيا المعلومات. وكما يرى ليم وكلوباس أن ربط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ينشر ويشيع في هذا المجال. (الأمين حلموس، 2011، صفحة 65)

ثانيا: مدخل التوليفة (combination A)

وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل ايجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. والواقع أن هذا المدخل هو الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري. ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.

ثالثا: المدخل الابتكاري (Innovative A)

إنه المدخل القائم على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات. وهي حسب حلزونية المعرفة لنوناكا أكثر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال هربت سايمون ونيويل وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

وحسب ما قدمه ماتورانا وفاريليا وهما بيولوجيان تشيليان قدما المعرفة كعمل خلاق مثير، حيث أننا نأتي لننشئ العالم بطرق تكون فريدة لأنفسنا، وبالتالي فإن المعرفة ليست قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، وأن التعبير الأكثر تمثيلا لها هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها. (نجم عبود نجم، 2007، صفحة 113)

المطلب الرابع: التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة:

الفرع الأول: التحديات:

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل، لذا فالمشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة والمعلومات والتي توصل إليها Harrison Frank تتمثل فيما يلي:

1-الثقافة التنظيمية:

تختلف قيم وأعراف الأفراد وهذا لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات ولا يساعد على امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين.

لذا ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلومات بينهم.

2-الأساليب التكنولوجية:

تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في العادة مكلفة وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة الأمر الذي قد يحد من مدى التطور في استخدامها.

3-التغيير والتحديث:

إن المعلومات تتغير وتحتاج لتعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، هذا فضلا عن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية ونوعية) وهذا يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها ويحتاج لجهود وموارد كبيرة ومكلفة.

4-التمييز بين أنواع المعلومات:

هناك معلومات كثيرة لا تعد أساسية ومهمة، لذا يجب أن تتساوى كمية المعلومات وتعكس معناها الصحيح.

5-الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية التي قد لا تدعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة:

ويعد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات. وتشير ألبرت Albert إلى وجود أربعة أدوار يجب أن تتوافر في المختصين بإدارة المعلومات وأن يكونوا على دراية تامة بها وهي:

6-المقارنة وأفضل الممارسات:

حيث أن المستفيدين لا ينتظرون عربة لا يعرفون أنها قادمة ليرتادوها، إنها وظيفة اختصاص المعلومات بوصفه مهنيا ليقدر أين تقف العربة لتأخذ المسافرين في رحلة العمل والابتكار. قد لا يجد اختصاصي

المعلومات لسوء الحظ، الثقة بنفسه ليقول للمستفيدين كيف يمكن أن ينجزو أعمالهم وإن كان بالفعل قادرا على توجيههم من خلال التحكم بقراءاتهم ومتابعتها، فإدارة المعرفة المبكرة تركز على ماذا وليس على ما يجب أن يكون عليه.

7-رقابة المعلومات أو رقابة المعرفة:

وتأتي من رقابة الاتصالات وهذه بدورها تتطلب التعرف لقنوات تدفق المعلومات ضمن المؤسسة ورسم خريطتها ليس الغرض التحكم بمحتوى المعلومات وتقييدها إنما لتفحص المعلومات المطلوبة وتحليلها وتفسيرها، لتصبح ضمن أصول المؤسسة لتحقيق إعادة استخدامها أو المشاركة بها.

8-الإنترنت:

وتعد أداة تؤدي لتوليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول للبيانات ومعلومات داخلية وخارجية معا، لقد أصبح الويب أرخص وأسهل طريق لربط العاملين مع بعضهم داخليا وخارجيا.

9-الملاحظات وبرمجيات المجموعة:

إن ما يدون من ملاحظات يسهل تحليله وتوحيده، كما يمكن تحديثه عبر الاتصالات الشبكية وبرمجيات المجموعة والبريد الإلكتروني وطاولات النقاش الإلكترونية.

ومن خلال هذا العرض يتضح أن إدارة المعرفة تتطلب معرفة حيث يكون التركيز على البحث والممارسة من خلال توظيف الخيال والقدرة على الإبداع لمواجهة المستقبل، ولا يمكن التنبؤ به لأن جوهر وأساس إدارة المعرفة هو التحرك السريع. (حمادي عبله، 2013، صفحة 45)

وهناك تحديات أخرى تواجه إدارة المعرفة من بينها:

1. رؤية المعرفة قبل كل شيء كبيانات ومعلومات.
2. انتشار وتكاثر البيانات والمعلومات والمعرفة.
3. الإشراف على الموارد البشرية.
4. السرعة الفائقة في كل مظاهر الحياة.
5. نمو التعقيد بين العناصر والعلاقات.
6. الثقافة التنظيمية.

7. تدفق مفاهيم المعرفة.

8. دمج التكنولوجيا بالمعرفة.

9. التفكير بانتزاع المعرفة ونقلها بكون عن طريق حل تكنولوجي. (نقرش محمد، 2006، صفحة 23)

الفرع الثاني: المعوقات:

أشار Coakes 2003 إلى أن هناك منظمات ومؤسسات عدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة وقد توصلت إلى مجموعة معوقات رئيسية تعرقل تنفيذها بشكل فاعل يمكن تحديدها فيما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك الغير كافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك الغير كافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار لوقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال والغير كفاء. (أسامة محمد سيد علي، 2013، صفحة 247)

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة:

تواجه المنظمات المعاصرة باستمرار تحدي التعقيد والتطور السريع في أنشطة الأعمال الأساسية. حيث تفرض بيئة الأعمال على تلك المنظمات تهديدات أكثر مما توفره من الفرص، وهنا تحاول المنظمات امتلاك القدرات للتعامل مع تلك التهديدات واستغلال الفرص عبر تحسين أنشطتها وعملياتها، والتي تنطوي على توليد وخزن ومشاركة وتطبيق المعرفة من خلال بناء نماذجها الخاصة في إدارة معرفتها لتحقيق أفضل أداء منظمي. في هذا المبحث نسلط الضوء على عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في:

المطلب الأول: توليد المعرفة:

تشتمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلا عن عمليات التعلم الفردية، إذ

يبرز نموذج (SECI) ل نوناكا و تاكوشي، الذي ينطوي على مفاهيم أماكن توليد المعرفة (Ba) ، والأصول المعرفية، والتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة، ونمو التدفق الحلزوني للمعرفة عندما تتحرك بين مستويات الفرد، والمجموعة، والمنظمة.

في هذا النموذج تم تحديد أربعة أنماط لتوليد المعرفة متمثلة ب (SECI) وهي على التوالي التنشئة الاجتماعية، والتجسيد والتجميع والاستيعاب. تحدث هذه الأنماط الأربعة في إطار أو مكان أو فضاء يطلق عليه ب (Ba)، والذي يدل على المكان الذي تحدث فيه عملية التوليد. هنا تحاول المنظمات الإجابة على سؤال حاسم في توليد المعرفة، وهي كيفية التي يتم بها تأسيس (Ba) المنظمة، الذي عرف على أنه المعرفة تم تحديد أربعة أنواع من مفهوم (Ba) وهم على التوالي (Ba) المنشأ- يستلزم نمط التنشئة الاجتماعية لتوليد المعرفة، وهو المكان الذي تبدأ منه عملية توليد المعرفة المنظمة، وهو مكان الذي يتشارك الأفراد الخبرة في المقام الأول من خلال اللقاءات وجها لوجه التي تجري في نفس المكان والوقت، يرتبط (Ba) التفاعل بنمط التجسيد لتوليد المعرفة، الذي يشير إلى الفضاء حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة التي يجري تبادلها بين الأفراد من خلال عملية الحوار والتعاون. كما تشير (Ba) الإلكتروني إلى الفضاء الافتراضي بالاعتماد على الشبكات الإلكترونية للتفاعل، ويتوافق مع نمط التجميع لتوليد المعرفة، وأخير يتناول (Ba) الممارسة جانب تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال عملية الاستيعاب كما يعد فهم الخصائص المتنوعة لمفاهيم (Ba)، وعلاقتها مع أنماط (SECI) لتوليد المعرفة من الأمور الحاسمة في تحسين توليد المعرفة المنظمة وربطها بأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ يتم استخدام قدرات هذه الأدوات والنظم في كل مفهوم من مفاهيم (Ba) لتعزيز كفاءة وفعالية الأنماط الأربعة لتوليد المعرفة. (عامر عبد الرزاق الناصر، 2015، صفحة 52)

المطلب الثاني: خزن المعرفة:

أوضح (Alavi & Leidner, 2001) أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، وأن هذه المعرفة التنظيمية تتراكم مع الزمن، وبالتالي فإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو عملية إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة. كما بين (Duffy, 2001) أن تخزين المعرفة يمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصل لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط بينها وإدامتها وتحديثها.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغيرات المستقبل، وقد تستخدم المنظمة طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها: قاعدة المعرفة Digital Document، ويراعي عند اختيار طريقة التخزين والعرض خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة ومتطلبات الأفراد. (أنس أيوب محمد بوداي، 2009، صفحة 43)

المطلب الثالث: مشاركة المعرفة:

تشير مشاركة المعرفة إلى جعل المعرفة متاحة للمشاركة، وتجد المعرفة صعوبة في مشاركتها للآخرين وذلك للاحتفاظ بها في رأس الشخص، خلاف السهولة التي نجدها في البيانات والمعلومات التي تتمتع بقابلية النفاذ إلى الملفات أو الوثائق وتزويد الآخرين بها بسهولة سواء كأشخاص أو منظمات، حيث أثبتت معظم الدراسات أن أغلبية المنظمات تهتم بعملية مشاركة المعرفة لغرض تحسين العمليات أو لغرس ذلك في المنتجات أو الخدمات والبحث عن أفضل التطبيقات.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل: التقارير، الندوات، الحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابع رسمي، وتتم عادة في غير أوقات العمل، أما الآليات الغير رسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة الملتقى، على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها. (بوغفير بلال، 2015، صفحة 124)

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة:

إن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة. للمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الاستفادة منها سواء على المستوى الخاص بالشركات والمؤسسات أو العام كالقطاع الحكومي. ومن استخداماتها على سبيل المثال استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى

في عصرنا هذا علم الرقمنة، ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة ولاكتشافات ولابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان فإن هذه الابتكارات والاكتشافات التي نشهدها في عصرنا الحالي تم الحكم عليها قبل اكتشافها بأنها مستحيلة، ينبغي على المنظمات النظر إلى المعرفة كمورد أساسي وأصل رئيسي هام وحيوي من أصول المنظمة، وهذا يعني أن المنظمات في أمس الحاجة إلى إيجاد طرق سليمة لإدارة الأفكار والخبرات التي تمتلكها.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هاته المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. (سعد غالب ياسين، 2007، صفحة 42)

خلاصة الفصل:

مما سبق نستطيع القول إن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق التعلم التنظيمي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في العصر ما بعد الرأسمالية، وإن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

الفصل الثاني:

التعلم التنظيمي

مقدمة الفصل:

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

ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وتطورها، فهو يساعد المنظمة والعاملين فيها على تعلم كل ما يدور حولهم من تغيرات وتجارب من أجل التكيف والتأقلم مع التغيير الحادث في بيئتها، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة واحدة تؤثر في فروع المعرفة المختلفة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التعلم التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم، وكذلك العلاقة التي تربطه بإدارة المعرفة، وذلك وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الإدارية بمختلف جوانبها، وتتعلق عملية التعلم بآليات وأساليب وطرق الحصول على المعرفة بمختلف أشكالها من خلال التجربة والخبرة، ومن أجل الإلمام بما أوردته الدراسات حول هذا المصطلح سنحاول في هذا المبحث عرض ماهية التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التعلم والتعلم التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التعلم وتمييزه عن التعليم والتدريب

في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم. (سنقوكة، 1014/2013، صفحة 48)

اصطلاحاً:

يعرف التعلم على أنه "عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار". (الجنابي، 2013، صفحة 138)

في حين يعرفه أحمد ماهر على أنه: التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة. (عبد النوي، 2019/2018، صفحة 03)

وفي تعريف آخر يمكننا القول إن التعلم هو "عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال". (حمادي، 2013/2012، صفحة 54)

❖ تمييز التعلم عن التعليم والتدريب:

إن التدريب يحمل بعد آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب ولكن مع التعامل فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني. (عيشوش، 2011/2010، صفحة 18)

نلاحظ أن كلا من التدريب والتعليم يعبران عن حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي اتجاه في الغالب بينما تتجاوز الجانب الآلي في التعلم إلى التفاعل

الإنساني كما أن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ويتمان خارج موقع العمل في حين أن التعلم لا يمكن حدوثه إلا داخل المنظمة وفي سياق العمل أما التدريب والتعليم فيعدان أنشطة غير سياقية. (جوادي، 2015/2014، صفحة 26)

الفرع الثاني: تعريف التعلم التنظيمي

نظرا للاهتمام الكبير الذي يحظى به التعلم التنظيمي فقد تعددت وجهات النظر واختلفت في تحديد مفهومه، وبذلك نجد عدة تعاريف للتعلم التنظيمي من بينها:

- تعريف "Argyris": هو عملية كشف الأخطاء وتصحيحها. (بوقريط و النوى، 2020، صفحة 308)

- تعريف "Herbert Simon": هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، صفحة 520)

- تعريف "Senge": يرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. (جوادي، 2015/2014، صفحة 25)

- تعريف "Fiol and Lyles": التعلم التنظيمي هو عملية تطوير الرؤى والمعارف والربط بين ما تم القيام به سابقا وفعاليتها وما سيتم القيام به في المستقبل. (بلموهوب، 2020/2019، صفحة 14)

- تعريف "Jones": التعلم التنظيمي هو العملية التي يستخدمها المديرون لتحسين قدرة ذاكرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبيئتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية. (محسن الياسري و ظفر ناصر، 2013، صفحة 246)

- تعريف الكبيسي: التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز. (المطيري، 2009، صفحة 12)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل للتعلم التنظيمي على أنه: " العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين

الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق أهدافها". (عيشوش، 2010/2011، صفحة 26،27)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام، والمستوى الاستراتيجي.

أولاً: المستوى التشغيلي

يمكن ايجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية: (جوادي، 2014/2015، صفحة 30)

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.

- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- الزيادة في الإبداع التنظيمي.

- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

وتتجلى هذه الأهمية في الاستفادة من خبرات الآخرين ونقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية وتفعيل أداء المنظمة والزيادة في فعاليتها التنظيمية وحسن اتخاذها للقرارات.

ثانياً: المستوى العام

تكمن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في النقاط التالية: (عفيف، 2017/2018، صفحة 6)

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية الاجتماعية، البيئية.

- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.

- إن التعلم التنظيمي يمكن من المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.

- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.

ثالثاً: المستوى الاستراتيجي

تبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي فيما يلي: (عمارة و بارك، 2018، صفحة 150)

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية.
- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.
- نستنتج من خلال ما سبق أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها فهذا يجعل من المؤسسة محور تميز وارتقاء وتمكنها من أداء أعمال جيدة تدعم قدراتها على الإبداع والابتكار.

الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية: (بلموهوب ، 2012)

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي.
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- التحسين المستمر في الجودة.

- الإبداع والابتكار.

- زيادة القدرة على مواجهة التغير.

- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية.

- إدارة الوقت بكفاءة.

- فهم واستيعاب بمختلف القضايا البيئية والتنظيمية.

- فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة

- تحفيز ودفء الأفراد معنويا ونفسيا.

عند ملاحظة أهداف التعلم التنظيمي نجد أنها كلها سبل لتحسين الأداء فمثلا تجنب وتصحيح النقص والقصور في مجالات العمل التنظيمي المختلفة أو زيادة مستويات الجودة، كلها لها نتيجة واحدة هي تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وهذا نظرا للاهتمام الكبير من قبل المنظمات والباحثين خاصة، باعتباره مدخل إداري تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغيرات المختلفة والمعقدة داخل وخارج المحيط البيئي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بأهم الأساسيات حول التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: متطلبات التعلم التنظيمي وأنواعه

الفرع الأول: متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي

يتطلب تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات توافر مجموعة من المتطلبات نذكر منها: (المليجي، 2010، صفحة 226، 225)

- متابعة ومراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع نقاش في ضوء أهداف المؤسسة، وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف نفسها.
- تهيئة مواقع العمل لتكون عقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل والتواصل وتبادل المعرفة والانفتاح على مصادر المعرفة المختلفة، ومن ثم تجديد معارفهم وتحسين مهاراتهم المختلفة.

- التحسين المستمر للأداء، وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصل المهارات والتطوير المهني للأفراد العاملين.
- تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة، وتكوين نوع من التنظيم الشبكي لضمان التفاعل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم.
- بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية مدعمة للتعلم التنظيمي بحيث تشجع الحوار البناء وطرح الأفكار، وتشجع المبادرات الفكرية وتؤكد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المؤسسة.
- تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنطومي، وتشجيع الأفراد العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام، والبحث عن عناصره والكشف عما بينها من علاقات متبادلة.
- تشجيع القيادة التحويلية وضرورة تحول مديرو المؤسسات من قادة تنظيميين إلى قادة تعلم يحاولون إيجاد الثقافة التنظيمية التي تثري نمو وتطور جميع الأفراد العاملين، وتدعيم عملية التعلم التنظيمي.
- توفير الموارد التي تدعم فرص التنمية المهنية والتعلم المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

إن الاطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف على وجود أنواع كثيرة ومتنوعة من التعلم التنظيمي، يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة، ومن بينها التقسيم التالي: (البوادي، 2020، صفحة 229)

- النوع الأول «التعلم التكيفي»: هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديات مستمرة تلبي متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها.
- النوع الثاني «التعلم التفاعلي»: والذي يؤكد أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم وألا تعلم بلا عمل، كما أنه لا يوجد عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان التعلم مقصودا أو غير مقصود، ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل فإنه يتطلب تصميم إطار يمكن الأفراد من التعلم بكفاءة وفعالية من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها.

- النوع الثالث «التعلم التنبئي»:

وهذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثنائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى المستويات الأدنى منهم في المستوى التنظيمي.

- النوع الرابع «التعلم الجمعي»:

والذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي ونماذجه

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في المنظمة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالاتي: (دحنون، 2018/2017، صفحة 27،28)

أولاً: المستوى الفردي

يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل، مع الأعضاء...).

ثانياً: المستوى الجماعي

التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تتفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، إنما المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

ثالثاً: المستوى المنظمي

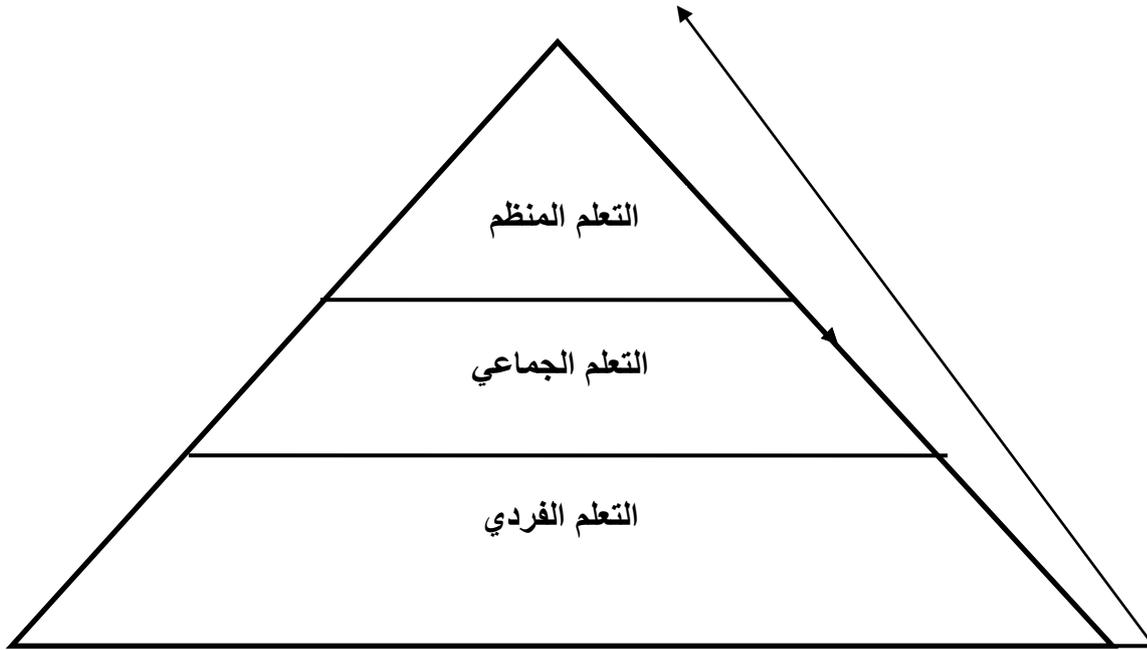
التعلم على المستوى المنظمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد

التعلم التنظيمي ومساهمة إدارة المعرفة في تعزيزه

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

فهذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح، التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة.

الشكل رقم 05: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: دحنون عبد العزيز، مرجع سابق، ص 28.

الفرع الثاني: نماذج عملية التعلم التنظيمي

لقد قدم العلماء نماذج متنوعة لعملية التعلم التنظيمي، وبذلك ليس لدينا نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن اعتماده دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها هذه العملية، ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض النماذج الخاصة بالتعلم التنظيمي.

أولاً: نموذج هوبر Huber

قدم هوبر (Huber: 1991) نموذجاً للتعلم التنظيمي يتكون من أربعة مراحل أساسية على النحو التالي:

1- اكتساب المعرفة: Knowledge Acquisition

يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من تأسيس قاعدة معرفية كفاة لها، إذ أن تلك القاعدة يتم خلقها وإحداثها عن طريق خزن وتفسير ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة. والمعرفة كأصل من أصول المنظمة قد

تكون ناتجة عن جهود عمال المعرفة، قد تكون معرفة الأفراد في رؤوسهم، فيعملوا على نقل المعرفة معهم إلى مكان العمل، أو المعرفة التي اكتسبوها من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ويذهب Huber إلى أن عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي (التعلم الفطري " الموروث "، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على أساس المهارات والبحث والملاحظة). (حسنى حرشة، 2019/2018، صفحة 58،59)

2- توزيع المعلومات: Information Distribution

يؤدي توزيع المعلومات أو نشرها بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة (رسمية وغير رسمية) إلى زيادة مستويات التعلم بين العاملين في المنظمة، ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم، والبرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الاتصال الرسمية.

3- تفسير المعلومات: Information Interpretation

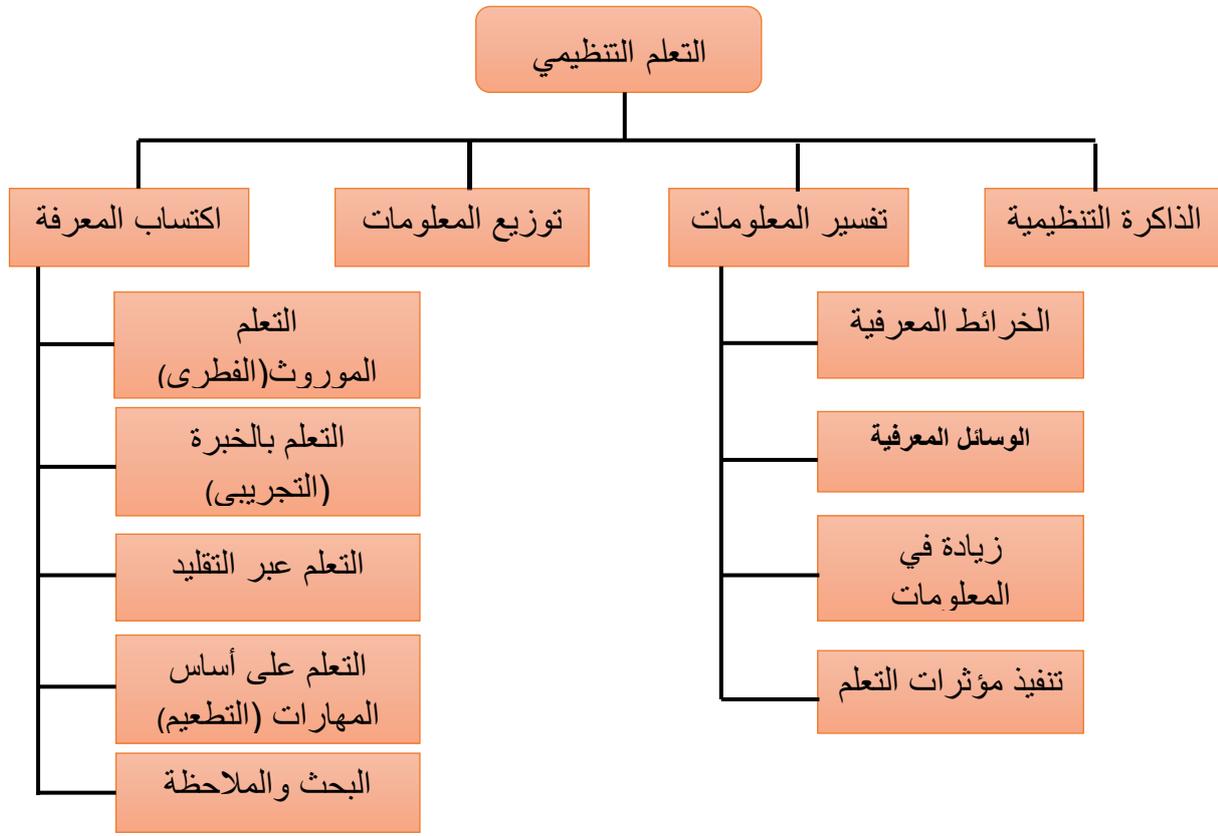
لكي تتحقق الاستفادة من المعلومات مع المشاركة فيها لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة لكي يعرفها ويفهمها العاملين في المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية، إذ يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملين فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

4- الذاكرة التنظيمية: Organizational Memory

الذاكرة التنظيمية هي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهي تلعب دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي، فعملية استعراض واستخدام التعلم يعتمدان أساساً على فاعلية الذاكرة التنظيمية، أحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هي كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية يسهل فهمها واستخدامها من قبل العاملين.

إن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم، فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤثر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها. (السالم، 2014، صفحة 151،152)

الشكل رقم 06: نموذج هوبر Huber



المصدر: حسنى حرشة حفيظة، مرجع سابق، ص 59

ثانيا: نموذج Crossan ويسمى نموذج "I4"

طور كروسان نموذجا عمليا للمراحل التي تنتهجها عملية التعلم التنظيمي، معتمدا على ثلاثة افتراضات أساسية:

- عملية التعلم هي الجهد بين عملية اكتشاف معرفة جديدة Exploration واستغلال معرفة سابقة Exploitation.
 - تتم عملية التعلم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.
 - المعرفة والإدراك يؤثران على السلوك والعكس صحيح. (السالم، 2014، صفحة 154، 155)
- ويضم هذا النموذج أربع عمليات فرعية اجتماعية ونفسانية تربط بين التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي داخل المؤسسة. وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

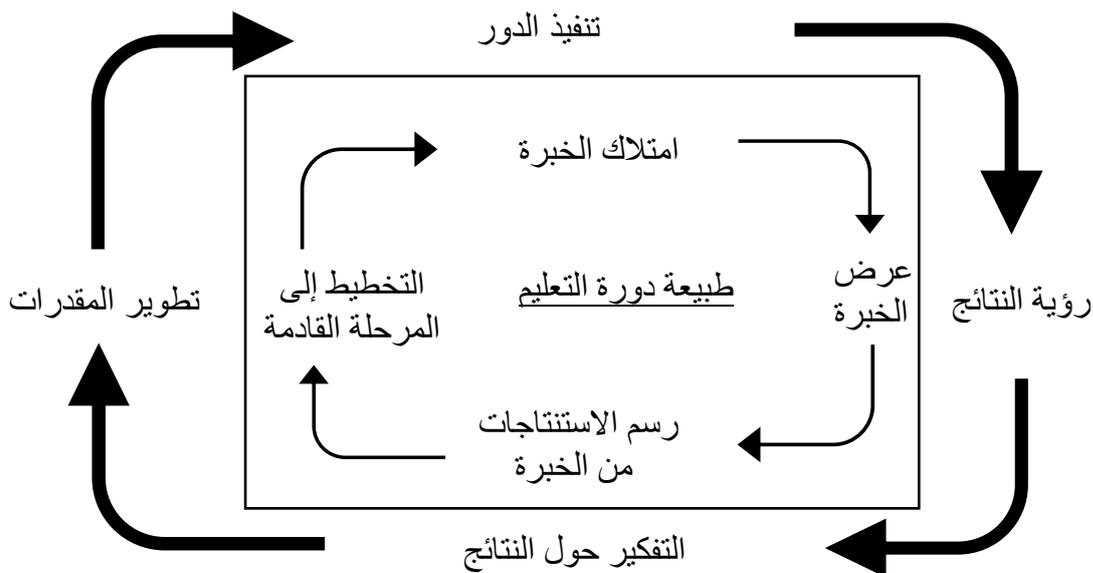
- **الحدس Intuiting**: ويعني الإدراك المسبق المتأصل في التجربة الشخصية للفرد، تؤثر هذه العملية على سلوكيات الأفراد المعتمدة على الحدس، ولكنها لا تؤثر على الآخرين إلا عندما يحاولون التعامل مع هذا الشخص.

- الترجمة *Interpreting*: عملية شرح فكرة أو رأي من قبل الشخص لنفسه أو للآخرين، وتتطلب تطوير لغة للتداول.
- الإدماج *Integrating*: عملية تطوير الفهم المشترك والأعمال المنسقة من خلال التعديل المتبادل، والحوار والأعمال المشتركة جد مهمة لتطوير الفهم المتبادل. هذه العملية تكون أساسا مترابطة وغير رسمية، ولكن إذا كان العمل متكررا أو مهما يتم تأسيسها.
- التأسيس *Institutionalization*: عملية تضمين التعلم الفردي والجماعي داخل الأنظمة التنظيمية، الهياكل، الإجراءات، الاستراتيجية. فهذه العملية هي عملية ضمان أن الأعمال قد أصبحت في شكل روتين، وأن المهمات قد حُددت، وأن الأعمال مخصصة، ولتحقيق ذلك تؤسس ميكانزمات تنظيمية.

ثالثا: نموذج Smith 1999

يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية انجاز وظائفهم بأفضل طريقة وهذه الاستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل، ومن ثم يتم قياس النتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة ورسم استنتاجات عن النتائج المتحققة وصولا إلى مرحلة تطوير الإمكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الاخذ بعين الاعتبار النتائج المتحققة وتحسين الطريقة ل يتم تطوير ومراجعة الدور نفسه من أجل إنجاز الدور في المرحلة القادمة. (حسين الكرعوي، 2016، صفحة 54)

الشكل رقم 07: نموذج Smith (1999)



المصدر: حسين الكرعوي، مرجع سابق، ص 54

المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي

هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم المنظمي، تتمثل فيما يلي:

أولاً: على مستوى المنظمة

1- الهياكل التنظيمية التقليدية: "جمود الهياكل التنظيمية"

تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي والتمسك الحرفي بالإجراءات مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، ويؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقة عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجعه.

2- ضعف الإمكانيات المادية:

يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دوراً مهماً في نجاح برامج التعلم المنظمي وتطويرها، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساساً للتعلم المنظمي وتوظيف أفراد التعلم لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة وعلى بناء منظمة التعلم وتشجيع التعلم من خلال فرص التعلم المجاني لأفرادها ومكافأة الإنجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.

3- عدم توافر البنية التحتية:

وخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم المنظمي وبناء المنظمة المتعلمة.

4- عدم رغبة المنظمة بالتعلم:

وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وإلى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمتين للتعلم. (همشري، 2013، صفحة 396، 394)

5- الافتقار إلى القيادات الواعية:

من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها: ضعف التحمس للتعلم وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم للعاملين.

6- التعلم الوهمي:

يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تنوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة أو عندما تصر على

جعل النتائج على أنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي .

7- ثقافة المؤسسة:

تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته. (بن دومة، 2017/2016، صفحة 10)

ثانيا: على مستوى الأفراد

من أهم معوقات التعلم المنظمي على مستوى الأفراد ما يلي:

1- عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم: وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية، أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة في الرواتب.

2- عدم الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي: يعتبر من أهم المعوقات، لذا يشير وينج Wang أن ممارسة التعلم التنظيمي يستلزم قبل محاولة انتهاجه إشاعة مفهومه بين العاملين وإبراز إيجابياته للفرد والمنظمة، والتحديات التي قد تنشأ والأدوات اللازمة لإدامته، وأن عدم الإلمام بمفهوم التعلم التنظيمي يعتبر أول معوقاته.

3- مقاومة التعلم: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم. (ضيف، 2019/2018، صفحة 222)

الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فإنه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لأغراض تطبيقها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1- استراتيجية تعزيز التعلم المستمر

حيث توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

2- استراتيجية تشجيع التعلم الثانوي

تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية. إن هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للتعليم للمهام التعليمية.

3- استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي

حيث إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وآرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

4- استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة

حيث يتطلب بناء المنظمة واستمرارها أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات. (المليجي، 2010، صفحة 220)

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي

إن اتجاه المنظمات لتبني إدارة المعرفة دفعها لربط هذا المتغير بالمتغيرات السلوكية، وذلك من أجل ضبط هذا الأخير والاستفادة منه بشكل جيد، فمن خلال هذا المبحث سيتم توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولا؟)

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثين أن التعلم التنظيمي قد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة وفي هذا السياق يعتقد (Jones 2001) أن إدارة المعرفة تعد أداة تسمح للأفراد من تبادل الوثائق (المعرفة المكتوبة)، تقديم التعقيبات، التنافس المعرفي، تطوير مخططات توضيحية وهذا يدعم التعلم التنظيمي. في حين يرى Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2010) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي. ويرى Aggestam (2006) أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولاً إدارة المعرفة أو التعلم حيث إن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج. (أقطي، 2014/2013، صفحة 202)

حيث تمر كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بخطوات نفسها من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وخلق معرفة جديدة، لكن التعلم التنظيمي يهدف من خلال هذه العمليات إلى تغيير السلوك التنظيمي والتأقلم مع متغيرات المحيط المعقدة من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة في حين تهدف إدارة المعرفة إلى تجديد وتحسين قدرات المنظمة وبناء قواعد معرفية، وتتداخل عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في العديد من القضايا. ولقد أشار (Albena & Elissart (2005) على أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي وذلك ببناء مجموعات الممارسة. حيث يرى (Buchel & Propst (1999) أن إدارة المعرفة تعمل كوسيلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي. كما أشار (Jones (2001) إلى أن إدارة المعرفة بما تتضمن من خلق وتبادل المعرفة تشكلان التعلم، بينما التعلم يعتبر متطلب قرارات تغيير الممارسات المستقبلية والتي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة. ويضيف أن الطرق، والسياسات، والأدوات المساعدة في إدارة المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي. (حامد و أقطي ، 2018، صفحة 51،50)

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي.

سعت الأدبيات إلى تحديد طبيعة الارتباط بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، فهناك رؤى مختلفة لهذه العلاقة حيث أكدت دراسات على وجود علاقة بينهما، في حين اعتبرت دراسات أخرى أن هذين العنصرين مكملان ويؤثران على بعضهما البعض، لذلك لا يزال هناك غموض في الربط بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. (Revet & Gandia, 2018, p. 7)

في حين توجد طرق مختلفة لوضع تصور للعلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حيث يعتبر (Easterby-Smith and Lyles (2003) أن التعلم التنظيمي يركز على العملية وإدارة المعرفة تركز على المحتوى والمعرفة التي تكتسبها المنظمة وتخلقها وتعالجها وتستخدمها في النهاية.

وهناك طريقة أخرى لتصور العلاقة بين المتغيرين وهي النظر إلى التعلم التنظيمي على أنه هدف إدارة المعرفة. من خلال تحفيز إنشاء المعارف ونشرها وتطبيقها، حيث تؤدي مبادرات إدارة المعرفة ثمارها من خلال مساعدة المنظمة على إدماج المعارف في العمليات التنظيمية حتى تتمكن من تحسين ممارساتها وسلوكياتها باستمرار والسعي إلى تحقيق أهدافها. ومن هذا المنظور، يعد التعلم التنظيمي إحدى الطرق الهامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين استخدامها للمعرفة بشكل مستدام. (william R. King , 2009, p. 05)

ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي أكدت العلاقة التبادلية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حيث وضح (Jones, 2000) العلاقة بين التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة وتوصل إلى أن خلق وتبادل المعرفة

يعتمدان اعتماد كلي على التعلم داخل المنظمة في حين أن التعلم التنظيمي يتطلب مجموعة قرارات حتى يغير توجهه في المستقبل، هذه القرارات عادة ما تكون مخرجات لإدارة المعرفة في المنظمة، في حين درس (Buchel & probst , 1998) و (Sanchez, 2005) التحديات التي تواجه كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة واختصر العلاقة بين المتغيرين في أن التعلم التنظيمي يقدم إطار نظري من أجل الفهم وتحليل التغيرات في المعرفة التنظيمية. كذلك (Figuera & González, 2006) توصل إلى أن تطوير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يساهمان في تحسين عوائد المنظمة، وأضاف (Albena & Elissaveta, 2005) أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي. كما أكد (Vera & Crossan, 2001) أن عملية التعلم التنظيمي تنتج معارف جديدة في حين أن هذه المعارف تؤثر في المستقبل على عملية التعلم التنظيمي، ويفرق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في أن الأخيرة تركز على فهم طبيعة المعرفة وإدراكها على أنها مولد أو مخزون بينما التعلم التنظيمي يركز على كيفية تغيير المعرفة وطريقه تدفقها. (داسي و أقطي، 2015، صفحة 165)

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة، أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية الحالية، كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفية الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة وأن ثمة تفاعلاً متبادلاً بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. (جوادي، 2015/2014، صفحة 73)

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التعلم التنظيمي موضوع جديد في مجال إدارة الأعمال واستراتيجية المؤسسة، وهو من المفاهيم المترسخة في قاموس العلوم الإدارية والاجتماعية وله مفاهيم متعددة فهو نتيجة تفاعل بين جميع أفراد المؤسسة، لذا فهو يتعلق بكل مستويات التعلم سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وهو وسيلة لحل المشكلات التنظيمية والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، وهو يلعب دورا مهما في اكتساب منظمات الأعمال للميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لإدارة المعرفة، إذ يعمل على تحسين قدراتها الإنتاجية والتشغيلية، والارتقاء بمخرجاتها. ولا يقتصر دوره على المنتجات الملموسة بل يحفز أيضا الموظفين بالمنظمة على التعلم وتجديد أفكارهم وتبادل الخبرات بينهم وإيجاد مصادر للتعلم حتى خارج حدود المنظمة.

كما توصلنا إلى أن التعلم التنظيمي يتعلق أساسا بالمعرفة داخل المؤسسة، لذلك فإن جميع النماذج التي تناولت التعلم التنظيمي تدرس كيفية الحصول على المعرفة واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا يظهر الترابط بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة فالسمة المشتركة بينهما هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، فالتكامل بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي أداة فعالة لضمان الديمومة والتميز للمنظمة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة
الميدانية واختبار الفرضيات

مقدمة الفصل:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث " إدارة المعرفة " و " التعلم التنظيمي " والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالجامعة وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل الثالث دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع، وذلك بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، حيث اخترنا عينة من الأساتذة كمجتمع بحث.

وسنتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الخمسة التالية:

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- مجتمع وعينة الدراسة.
- 3- أدوات وأساليب الدراسة.
- 4- عرض وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر -بسكرة-، أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها.

المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة-**الفرع الأول: تعريف جامعة محمد خيضر -بسكرة-**

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

الفرع الثاني: نشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة-

أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية: معهد الري (المرسوم رقم: 254-84 المؤرخ في: 18-08-1984).

معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 253-84 المؤرخ في: 05-08-1984).
معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 169-86 المؤرخ في: 18-08-1986).
تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992.
وبصدور المرسوم رقم: 219-98 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.
وبمقتضى المرسوم رقم: 90/09 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات وواحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات .

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة ونشأة أقسامها

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تعريف لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة، والتعرف على نشأة أقسامها.

الفرع الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

هي وحدة تعليم عالي وتكوين في مجال البحث والمعرفة داخل الجامعة مانحة لشهادة تكوين هدفها التحصيل

العلمي والبيداغوجي للطلاب في التخصصات المعتمدة والتابعة لها.

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة على أربعة أقسام رئيسية وهي:

- قسم العلوم التجارية.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبية.

الفرع الثاني: نشأة أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

أولاً: قسم علوم التسيير

علوم التسيير ك تخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993، ونظراً لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

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

ثانياً: قسم العلوم الاقتصادية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1991 حيث كان قسماً مستقلاً، وأول قسم في العلوم الإنسانية، وبصدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ثالثاً: قسم العلوم التجارية

أنشأ قسم العلوم التجارية سنة 2005، بمقتضى القرار المؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

مع التطور الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2005/2004 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة، وسريعا تطور القسو وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

المطلب الثالث: أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

تسعى الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطبيق البرامج الوزارية لتأهيل كفاءات محلية ووطنية وإجراء بحوث ودراسات علمية.
- تكوين متخرجين قادرين على المنافسة بكفاءة عالية وبمواصفات البحث العلمي المؤهلة في المجال التربوي الصناعي وكذا العلمي.
- ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع والمساهمة في بناء مجتمع متفتح يواكب المستجدات ويساير متطلبات العصر.
- الاستجابة لهيئات مؤسسات المجتمع المحلي والوطني وتعميق الروابط مع الشركاء الاجتماعيين والارتقاء بدور الكلية ومهامها في خدمة المجتمع.
- منح شهادات علمية بمعايير نوعية وجودة عالية تعكس الأداء الوظيفي للمتخرجين.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يوضح الوحدات أو الأقسام الإدارية أو التقسيمات التي تتكون منها المنظمة، وتكون منظمة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، وهي تأخذ شكل هرم يربطه خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. والهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة موضح في الشكل (أنظر

(الملحق 02)

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة في جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، البالغ عددهم (200) أستاذ، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على جميع الأساتذة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث وزعت (70) استمارة استبيان تم استرجاع منها (50) استمارة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

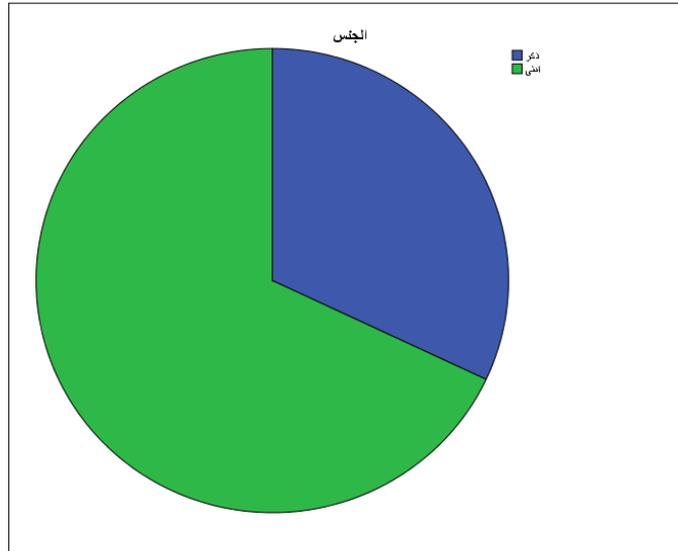
الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 32.0% | 16 | ذكور |
| 68.0% | 34 | إناث |
| 100.0% | 50 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين كانوا من الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (68.0%) في حين بلغت نسبة الذكور (32.0%) من مجموع عينة البحث، والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين.

الشكل رقم (09) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.

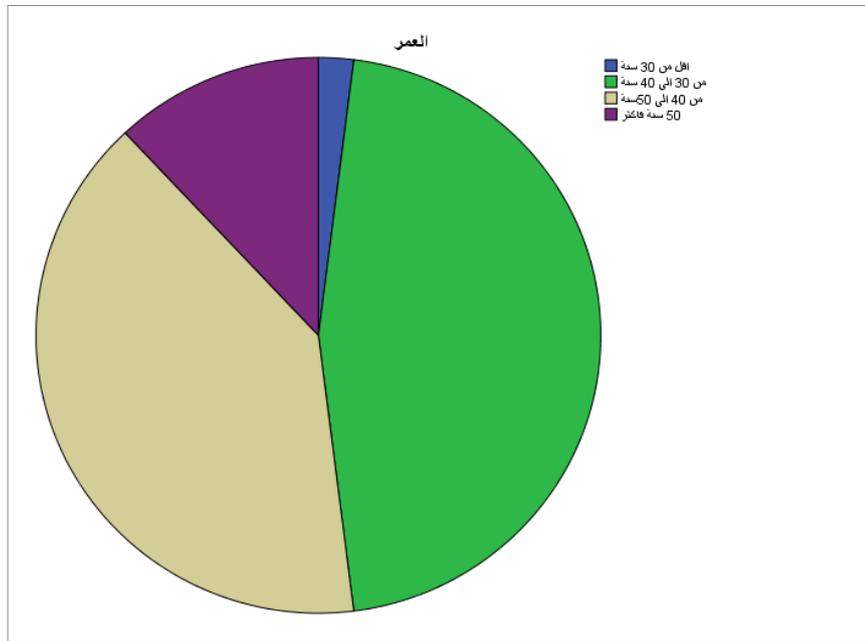
الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 1 | 2.0% |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 23 | 46.0% |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 20 | 40.0% |
| من 50 سنة فأكثر | 6 | 12.0% |
| المجموع | 50 | 100.0% |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن (2.0%) من أفراد عينة البحث أعمارهم تقل عن 30 سنة، وأن (46.0%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و50 سنة، و(40.0%) تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر بلغت نسبتهم (12.0%) والشكل التالي يبين توزيع مفردات العينة بحسب هذه الفئات.

الشكل رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب العمر



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

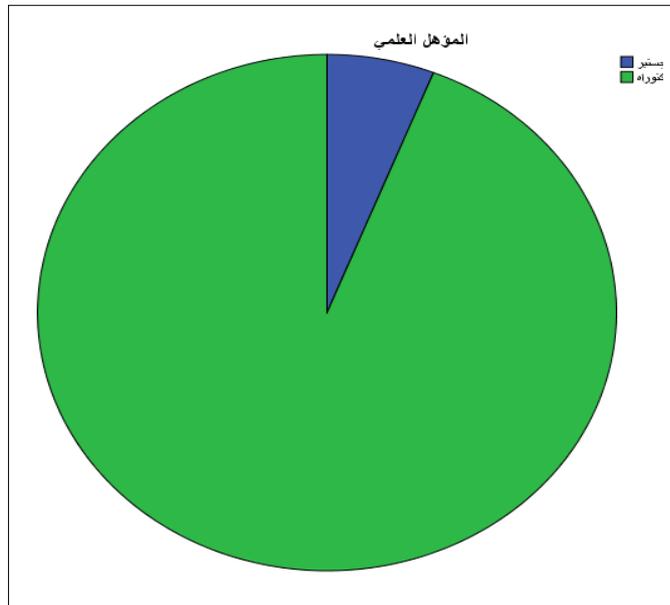
جدول رقم (12): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 6.0% | 3 | ماجستير |
| 94.0% | 47 | دكتوراه |
| 100.0% | 50 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أفراد عينة البحث (94.0%) متحصلين على شهادة الدكتوراه، مقابل (6.0%) من حملة شهادة الماجستير، والشكل التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (13) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

جدول رقم (15): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

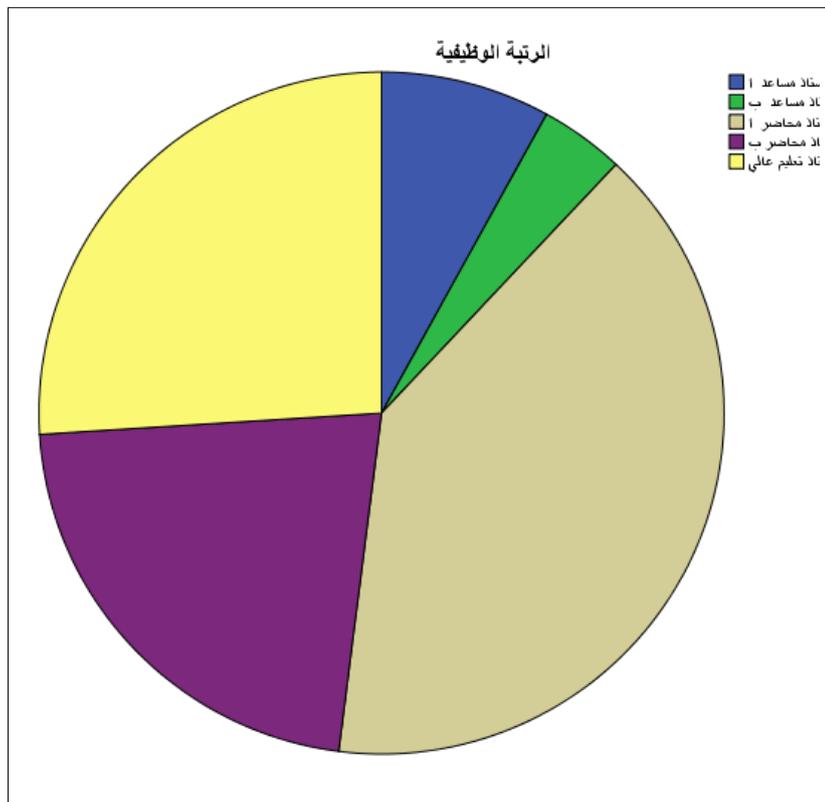
| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|----------------------|
| 8.0% | 4 | أستاذ مساعد أ |
| 4.0% | 2 | أستاذ مساعد ب |
| 40.0% | 20 | أستاذ محاضر أ |
| 22.0% | 11 | أستاذ محاضر ب |
| 26.0% | 13 | أستاذ التعليم العالي |
| 100.0% | 50 | المجموع |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (15) متغير الرتبة الوظيفية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف في الرتب الوظيفية حيث نسبة رتبة أستاذ مساعد أ (8.0%)، والنسبة الأقل أستاذ مساعد ب (4.0%)، بالمقابل أستاذ محاضر أ أعلى نسبة وتمثلت في (40.0%)، وتليها نسبة أستاذ محاضر ب حيث بلغت (22.0%)، وبعدها رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة (26.0%)، وهو ما يعني أن الكلية تحتوي على نسبة تأطير جيدة.

والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

الشكل رقم (16) يوضح توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

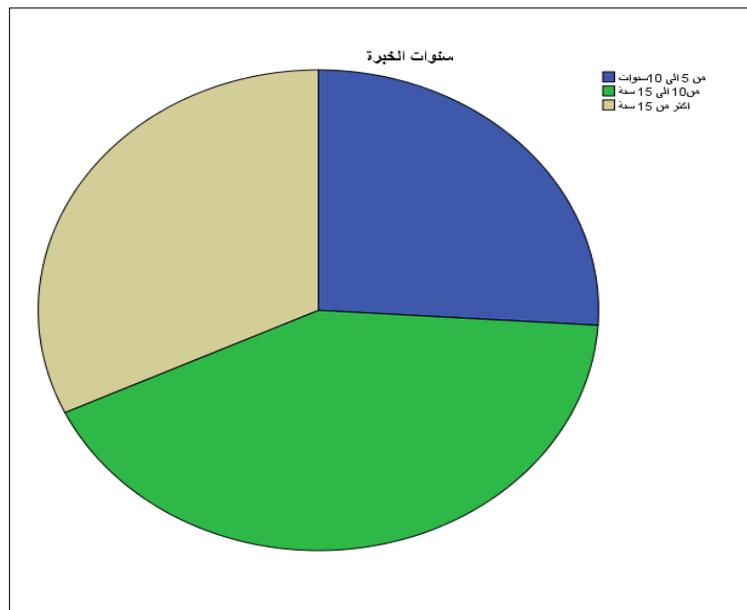
جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|------------------|
| 26.0% | 13 | من 5 إلى 10 سنة |
| 42.0% | 21 | من 10 إلى 15 سنة |
| 32.0% | 16 | أكثر من 15 سنة |
| 100.0% | 50 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه متغير سنوات الخبرة لدى المبحوثين حيث نجد أن (26.0%) سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، و (42.0%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، أما الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة نجد نسبتهم (32.0%)، كما تشير هذه النسب إلى أن الأساتذة في الكلية من ذوي الخبرة الجيدة، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.

شكل رقم (18) يوضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS

المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

يتضمن هذا المبحث تقديم أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الميدانية، وكذا الطرق الإحصائية المعتمدة في ذلك.

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-حيث تمت دراسته واجراء التعديلات على أبعاده ومحاوره وعبارات القياس، من أجل الوصول إلى دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، وقد تم اعداده وفق المراحل التالية.

▪ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فرضياتها.

▪ تحديد أبعاد كل من المتغير الأول (إدارة المعرفة) والمتغير الثاني (التعلم التنظيمي).

▪ إعداد استبيان أولي ثم عرضه على الأستاذ المشرف.

▪ عرض الاستبانة على (03) من المحكمين.

▪ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لاستعمال الاستبانة في صورتها النهائية.

وفيما يلي سنتطرق إلى الشكل النهائي للاستبيان حيث يضم ثلاثة أقسام أساسية تفصلها على النحو التالي:

● **القسم الأول:** يضم المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة.

● **القسم الثاني:** يضم عبارات القياس المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة الجوهرية والمكونة من 4 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: توليد المعرفة.

- البعد الثاني: تخزين المعرفة.

- البعد الثالث: توزيع المعرفة.

- البعد الرابع: تطبيق المعرفة.

● **القسم الثالث:** خاص بعبارات التعلم التنظيمي ومستوياته ويتكون من 3 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: التعلم الفردي.
 - البعد الثاني: التعلم الجماعي.
 - البعد الثالث: التعلم المنظمي.
 - ولتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي (Likart) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارة الاستبيان كما يلي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، وذلك يمكننا من احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارتر الخماسي من خلال القانون التالي:
 - تحديد اتجاه العينة = (أعلى درجة-أدنى درجة) / عدد الفئات $0.8 = 5 / 1-5$
 - ثم إنقاص درجة من هذه القيم فتصبح 0.79 ونضيفها إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) لتصبح 1.79، ونضيف في كل مرة 0.79 حتى نحدد اتجاه العينة.
- والجدول الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(19): مقياس ليكارتر الخماسي

| المستوى أو الدرجة | الخيارات | مجالات المتوسط المرجح |
|-------------------|----------------|-----------------------|
| منخفضة جدا | غير موافق بشدة | 01.79-01.00 |
| منخفضة | غير موافق | 02.59-01.80 |
| متوسطة | محايد | 03.39-02.60 |
| مرتفعة | موافق | 04.19-03.40 |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة | 05.00-04.20 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كتب الإحصاء

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة**الفرع الأول: صدق أداة البحث "Validity"**

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث يتم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha de Cronbach.

الفرع الثاني: ثبات أداة البحث "Reliability"

يقصد بثبات الاستبيان قدرته على إعطاء النتائج نفسها في حالة ما إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة مع الحفاظ على الشروط نفسها، وللتحقق من ذلك تم اختيار مقياس Alpha de Cronbach الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات ويعول عليه كثيراً.

والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي:

الجدول رقم 20 : معاملات الثبات والصدق للاستبيان

| البيان | عدد عبارات القياس | معامل الثبات Alpha de Cronbach | معامل الصدق |
|-----------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------|
| قسم إدارة المعرفة | 24 | 0.953 | 0.976 |
| قسم التعلم التنظيمي | 13 | 0.916 | 0.957 |
| مجموع أقسام الاستبيان | 37 | 0.966 | 0.982 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغ "0.966"، وقد بلغت معاملات الثبات لعبارات محوري البحث "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، (0.953) و(0.916) على الترتيب، وهي نسب مرتفعة ومناسبة لأهداف وأغراض هذا البحث، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وأنه يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

أما بالنسبة لمعامل صدق الأداة فقد بلغ "0.982" (معامل الثبات الكلي)، وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمتها (0.976) في مقابل (0.957) كمعامل صدق لمحور التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، والمتمثلة في:

- ✓ جدول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي، حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- ✓ الانحراف المعياري، وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته إلى الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ، Alpha de Cronbach وذلك لقياس ثبات عبارات الاستمارة.
- ✓ تحليل الانحدار المتدرج، باستخدام طريقة "خطوة خطوة"، وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، واختيار هذه الطريقة لاستبعاد المتغيرات التي لا يوجد لها تأثير مباشر في ظل وجود بقية المتغيرات.
- ✓ اختبار كولومجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov : لمعرفة نوع البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والجدول الموالي يمثل جدول اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov. من أجل تطبيق الاختبارات المعلمية من عدمه.

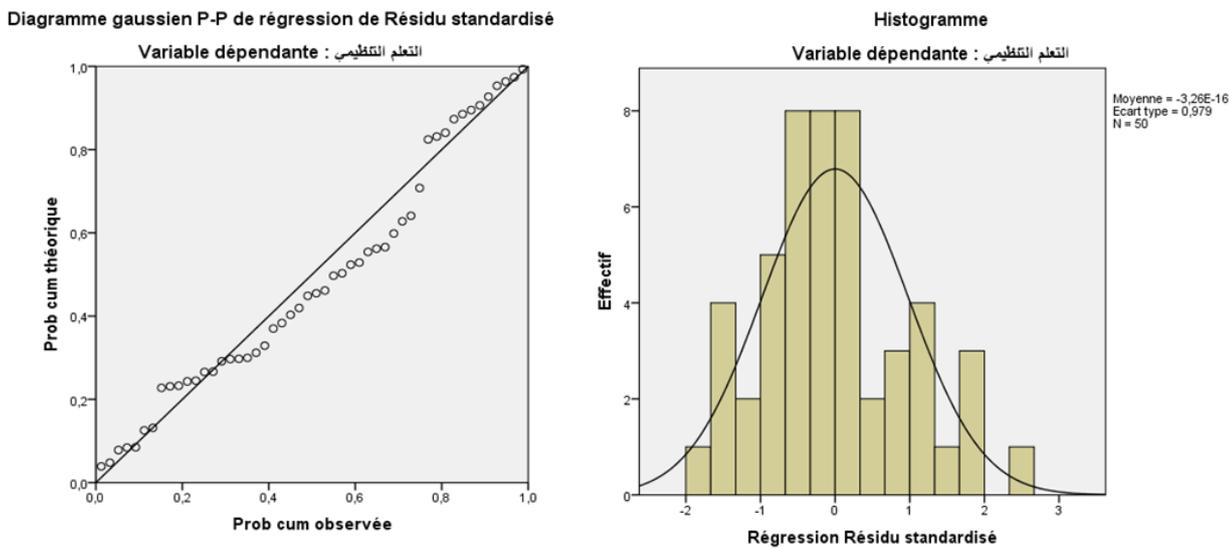
الجدول رقم 21 : اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov

| | N | Paramètres normaux | | Différences Les Plus Extrêmes | | | Z de kolmogorov-smirnov | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------|----|--------------------|------------|-------------------------------|----------|----------|-------------------------|-------------------|
| | | Moyenne | Ecart-type | Absolue | Positive | Négative | | |
| توليد المعرفة | 50 | 3,1367 | ,85296 | ,125 | ,056 | -,125 | ,883 | ,416 |
| تخزين المعرفة | 50 | 2,9900 | ,96622 | ,093 | ,057 | -,093 | ,654 | ,785 |
| توزيع المعرفة | 50 | 3,4567 | ,78738 | ,165 | ,088 | -,165 | 1,168 | ,131 |
| تطبيق المعرفة | 50 | 3,0667 | ,92888 | ,113 | ,075 | -,113 | ,799 | ,546 |
| إدارة المعرفة | 50 | 3,1625 | ,77212 | ,168 | ,057 | -,168 | 1,185 | ,121 |
| التعلم الفردي | 50 | 3,4050 | ,86143 | ,129 | ,105 | -,129 | ,909 | ,380 |
| التعلم الجماعي | 50 | 3,2760 | ,98303 | ,110 | ,083 | -,110 | ,779 | ,578 |
| التعلم المنظمي | 50 | 3,3050 | ,97976 | ,118 | ,071 | -,118 | ,833 | ,492 |
| التعلم التنظيمي | 50 | 3,3246 | ,82327 | ,113 | ,071 | -,118 | 0.801 | ,543 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم كل من Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig، يتضح جليا أن كل أبعاد الدراسة لكل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت كل مستويات الدلالة أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من صحة هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني للظاهرة محل الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 22 : التمثيل البياني للمتغير (التعلم التنظيمي)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات التعلم التنظيمي

من الشكل السابق يتضح أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا كما يلي:

➤ مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة: من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط وأهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الأصلح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Pearson الذي نعبر عنه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 23 : مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

| التعلم التنظيمي | التعلم المنظمي | التعلم الجماعي | التعلم الفردي | البيان | |
|-----------------|----------------|----------------|---------------|--|------------------|
| ,676** | ,642** | ,534** | ,607** | Corrélation de Pearson معامل الارتباط برسون | توليد المعرفة |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | N حجم العينة | |
| ,671** | ,708** | ,464** | ,617** | Corrélation de Pearson معامل الارتباط برسون | تخزين المعرفة |
| ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | N حجم العينة | |
| ,713** | ,681** | ,563** | ,636** | Corrélation de Pearson معامل الارتباط برسون | توزيع المعرفة |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | N حجم العينة | |
| ,835** | ,786** | ,688** | ,718** | Corrélation de Pearson معامل الارتباط برسون | تطبيق المعرفة |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | N حجم العينة | |
| ,829** | ,809** | ,643** | ,739** | Corrélation de Pearson معامل الارتباط برسون | إدارة المعرفة |
| ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | N حجم العينة | |

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وذلك عند مستوى الدلالة أقل من 1%، وكذلك باقي العوامل كلها معنوية بدرجات متوسطة إلى قوية عموماً حيث كان أكبر ارتباط بين كل من عملية تطبيق المعرفة والتعلم المنظمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (**786)، مما يدل على قوة ارتباط هذين البعدين واتساقهما الجيد، كما أن علاقة الارتباط الأكثر قوة كانت بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (**829)، أي ما يعادل تقريباً نسبة 80% وهي نسبة جد مرتفعة مما يدل على قوة الارتباط ومتانة العلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) من وجهة نظر الباحثين. كما تشير مصفوفة الارتباط من جهة ثانية إلى الترابط الكبير بين عمليات إدارة المعرفة ومستويات التعلم التنظيمي التي كانت كلها معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) الأمر الذي بين مدى أهمية التكامل بينها.

المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية.

المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستبانة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي " المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري"، إضافة إلى نتائج سلم ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث.

الفرع الأول: تحليل المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده

في هذا المطلب نحاول تحليل اجابات أفراد العينة للوقوف على مدى الوعي بأهمية العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، والجداول الموالية توضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الموضوع.

➤ نتائج تحليل بعد توليد المعرفة:

جدول رقم (24): إجابات افراد عينة الدراسة على بعد توليد المعرفة

| التكرار والنسب المئوية | عبارات توليد المعرفة | المتوسط | الانحراف | مستوى | الأهمية |
|------------------------|----------------------|---------|----------|-------|---------|
| | | | | | |

| | القبول | المعياري | الحسابي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
|----|--------|----------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|--|
| 02 | مرتفع | 1.069 | 3.40 | 6 | 22 | 10 | 10 | 2 | التكرار | يتم تشجيع الأساتذة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم. |
| | | | | 12.0 | 44.0 | 20.0 | 20.0 | 4.0 | % | |
| 03 | متوسط | 1.037 | 3.16 | 3 | 19 | 14 | 11 | 3 | التكرار | تقدم الكلية التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين وتدعم البحث العلمي. |
| | | | | 3.0 | 19.0 | 14.0 | 11.0 | 6.0 | % | |
| 01 | مرتفع | 1.035 | 3.48 | 8 | 19 | 13 | 9 | 1 | التكرار | تشجع الكلية الأساتذة المشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية. |
| | | | | 16.0 | 38.0 | 26.0 | 18.0 | 2.0 | % | |
| 05 | متوسط | 1.016 | 2.78 | 2 | 9 | 21 | 12 | 6 | التكرار | يتم استغلال الكفاءات والطاقات المبدعة. |
| | | | | 4.0 | 18.0 | 42.0 | 24.0 | 12.0 | % | |
| 03 | متوسط | 1.149 | 3.16 | 6 | 15 | 14 | 11 | 4 | التكرار | تستفيد الكلية من التجارب التدريسية الناجحة للأساتذة. |
| | | | | 12.0 | 30.0 | 28.0 | 22.0 | 8.0 | % | |
| 04 | متوسط | 1.149 | 2.84 | 3 | 13 | 14 | 12 | 7 | التكرار | تستعين الكلية في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى. |
| | | | | 6.0 | 26.0 | 28.0 | 26.0 | 14.0 | % | |
| - | متوسط | 0.852 | 3.13 | | | | | | | المتوسط المرجع لمحور توليد المعرفة |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(24) نتائج تحليل بعد توليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.13) مما يعني أنه حقق مستوى الموافقة من أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة وهو ما يشير إلى مدى توليد المعرفة من طرف العمال في مهامهم، حيث جاءت العبارة (03) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.035)، وفي المرتبة الثانية العبارة (01) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.069) بدرجة موافقة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة العبارة (2 و 5) بمتوسط حسابي (3.16) و انحراف معياري (1.037) و (1.149) على التوالي بدرجة موافقة متوسطة، وبعدها المرتبة الرابعة العبارة (06) بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.149) بدرجة موافقة متوسطة، لتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة (04) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.016) بدرجة موافقة متوسطة.

➤ نتائج تحليل بعد تخزين المعرفة.

جدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تخزين المعرفة

| الأهمية النسبية | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | | | | | التكرار والنسبة المئوية | عبارات تخزين المعرفة |
|-----------------|---------|-------------------|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------------|---|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| 05 | متوسط | 1.132 | 2.94 | 3 | 16 | 11 | 15 | 5 | التكرار | تهتم الكلية بالأفراد المميزين اللذين يملكون الخبرة والمعرفة. |
| | | | | 6.0 | 32.0 | 22.0 | 30.0 | 10.0 | % | |
| 04 | متوسط | 1.212 | 2.96 | 5 | 14 | 11 | 14 | 6 | التكرار | يتم انشاء قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة. |
| | | | | 10.0 | 28.0 | 22.0 | 28.0 | 12.0 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------|--|
| 01 | متوسط | 1.158 | 3.08 | 5 | 16 | 11 | 14 | 4 | التكرار | يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة. |
| | | | | 10.0 | 32.0 | 22.0 | 28.0 | 8.0 | % | |
| 03 | متوسط | 1.195 | 3.00 | 6 | 12 | 13 | 14 | 5 | التكرار | لدى الكلية معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة عمل الأستاذ وأنشطته. |
| | | | | 12.0 | 24.0 | 26.0 | 28.0 | 10.0 | % | |
| 06 | متوسط | 1.209 | 2.92 | 4 | 15 | 11 | 13 | 7 | التكرار | تستخدم الكلية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة. |
| | | | | 8.0 | 30.0 | 22.0 | 26.0 | 14.0 | % | |
| 02 | متوسط | 1.261 | 3.04 | 6 | 15 | 11 | 11 | 7 | التكرار | لدى الكلية أنظمة تقوم من خلالها بتخزين واسترجاع المعارف الأساسية |
| | | | | 12.0 | 30.0 | 22.0 | 22.0 | 14.0 | % | |
| - | متوسط | 0.966 | 2.99 | | | | | | المتوسط المرجح لمحور تخزين المعرفة | |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا من خلال الجدول (25) نتائج تحليل بعد تخزين المعرفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.99) مما يعني أنه حقق درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.158)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (06) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.261)، وتليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.195)، وبعدها الفقرة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.212) وذلك بدرجة موافقة متوسطة، وبعدها الفقرة رقم (01) في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري

(1.132)، وفي الأخير الفقرة رقم (05) في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.209).

➤ نتائج تحليل بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (26): إجابات افراد عينة الدراسة على بعد توزيع المعرفة

| الأهمية النسبية | الإتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرار والنسبة المئوية | | | | | عبارات توزيع المعرفة |
|-----------------|---------|-------------------|-----------------|-------------------------|-------|-------|-----------|----------------|--|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| 05 | متوسط | 1.226 | 3.26 | 7 | 20 | 6 | 13 | 4 | التكرار لدى الكلية شبكة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات. |
| | | | | 14.0 | 40.0 | 12.0 | 26.0 | 8.0 | |
| 03 | مرتفع | 1.181 | 3.44 | 7 | 26 | 2 | 12 | 3 | التكرار تصدر الكلية نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة. |
| | | | | 14.0 | 52.0 | 4.0 | 24.0 | 6.0 | |
| 04 | متوسط | 1.058 | 3.32 | 4 | 23 | 11 | 9 | 3 | التكرار يتم عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية. |
| | | | | 8.0 | 46.0 | 22.0 | 18.0 | 6.0 | |
| 06 | متوسط | 1.066 | 3.08 | 2 | 20 | 12 | 12 | 4 | التكرار يتم عقد دورات تدريبية داخلية |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------|-------|------|------|------|------|------|-----|-----------------------------------|------------------------------------|
| | | | | | | | | | يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة. | |
| | | | | 4.0 | 40.0 | 24.0 | 24.0 | 8.0 | % | |
| 02 | مرتفع | 1.092 | 3.48 | 7 | 24 | 7 | 10 | 2 | التكرار | |
| | | | | 14.0 | 48.0 | 14.0 | 20.0 | 4.0 | % | |
| 01 | مرتفع | 0.738 | 4.16 | 15 | 31 | 1 | 3 | - | التكرار | |
| | | | | 30.0 | 62.0 | 2.0 | 6.0 | - | % | |
| - | مرتفع | 0.787 | 3.45 | | | | | | | المتوسط المرجح لمحور توزيع المعرفة |

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول (26) نتائج تحليل بعد توزيع المعرفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.45) مما يعني أنه حقق درجة موافقة مرتفعة وهو إشارة على إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى توزيع المعرفة، حيث جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.787)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.092)، وتليها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.181)، وبعدها الفقرة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.058) وذلك بدرجة موافقة متوسطة، وبعدها الفقرة رقم (01) في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.226)، وفي الأخير الفقرة رقم (04) في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.066).

➤ نتائج تحليل بعد تطبيق المعرفة

جدول رقم (27): إجابات افراد عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة

| الأهمية النسبية | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | | | | | التكرار والنسبة المئوية | عبارات تطبيق المعرفة |
|-----------------|---------|-------------------|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------------|---|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| 01 | متوسط | 1.296 | 3.32 | 5 | 21 | 13 | 7 | 4 | التكرار | توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة...إلخ. |
| | | | | 10.0 | 42.0 | 26.0 | 14.0 | 8.0 | % | |
| 03 | متوسط | 1.181 | 3.06 | 3 | 17 | 14 | 12 | 4 | التكرار | تهتم الكلية بتطبيق المعرفة واستخدامها. |
| | | | | 6.0 | 34.0 | 28.0 | 24.0 | 8.0 | % | |
| 05 | متوسط | 1.058 | 2.96 | 3 | 14 | 17 | 10 | 6 | التكرار | ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة. |
| | | | | 6.0 | 28.0 | 34.0 | 20.0 | 12.0 | % | |
| 06 | متوسط | 1.066 | 2.90 | 4 | 11 | 15 | 16 | 4 | التكرار | تستخدم الكلية مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة |

| | | | | | | | | | | المطبقة. |
|----|-------|-------|------|------|------|------|------|------|---------|---|
| | | | | 8.0 | 22.0 | 30.0 | 32.0 | 8.0 | % | |
| 02 | متوسط | 1.092 | 3.12 | 5 | 17 | 13 | 11 | 5 | التكرار | يتم التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات الكلية. |
| | | | | 10.0 | 34.0 | 24.0 | 22.0 | 10.0 | % | |
| 04 | متوسط | 0.738 | 3.04 | 2 | 19 | 12 | 13 | 4 | التكرار | يتم اجراء بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة. |
| | | | | 4.0 | 38.0 | 24.0 | 26.0 | 8.0 | % | |
| - | متوسط | 0.928 | 3.06 | | | | | | | بعد تطبيق المعرفة |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا من خلال الجدول (27) نتائج تحليل بعد تطبيق المعرفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.06) مما يعني أنه حقق درجة موافقة متوسطة وهو اشارة على تلقي أفراد عينة الدراسة لبعء تطبيق المعرفة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.296)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.092)، وتليها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.181)، وبعدها الفقرة رقم (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.738) وذلك بدرجة موافقة متوسطة، وبعدها الفقرة رقم (03) في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.058)، وفي الأخير الفقرة رقم (04) في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.066).

الفرع الثاني: تحليل المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بأبعاده

الجدول رقم 28 : الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي

| الأهمية النسبية | مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الأهمية | | | | | التكرار والنسبة المئوية | عبارات محور التعلم التنظيمي | |
|----------------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------------|--|------------------------------------|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| التعلم الفردي | | | | | | | | | | | |
| 03 | مرتفع | 1.065 | 3.26 | 5 | 10 | 15 | 9 | 3 | التكرار | تدعم الكلية جهود الأفراد من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات في العمل. | |
| | | | | | | | | | % | | |
| 01 | مرتفع | 1.130 | 3.78 | 14 | 21 | 8 | 4 | 3 | التكرار | يملك الأفراد في الكلية فكرة حول التقنيات الحديثة التي يحتاجونها في وظائفهم | |
| | | | | 28 | 42 | 16 | 8 | 6 | % | | |
| 04 | متوسط | 1.125 | 2.86 | 5 | 7 | 20 | 12 | 6 | التكرار | يكافأ الأفراد في الكلية نظير تعلمهم. | |
| | | | | 10 | 14 | 40 | 24 | 12 | % | | |
| 02 | مرتفع | 1.070 | 3.72 | 12 | 20 | 13 | 2 | 3 | التكرار | يقوم الأفراد بالتجديد المستمر للمعلومات التي يمتلكونها | |
| | | | | 24 | 40 | 26 | 4 | 6 | % | | |
| I | مرتفع | 0.86143 | 3.4050 | | | | | | | | المتوسط المرجح لمحور التعلم الفردي |

| التعلم الجماعي | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|--------|--------|----|----|----|----|----|---------|---|
| 03 | متوسط | 1.192 | 3.26 | 8 | 14 | 16 | 7 | 5 | التكرار | يغلب في الكلية |
| | | | | 16 | 28 | 32 | 14 | 10 | % | روح الفريق الواحد |
| 02 | مرتفع | 1.229 | 3.40 | 9 | 20 | 7 | 10 | 4 | التكرار | يركز أعضاء هيئة التدريس على |
| | | | | 18 | 40 | 14 | 20 | 8 | % | مناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة منها |
| 01 | مرتفع | 1.074 | 3.52 | 9 | 19 | 13 | 7 | 2 | التكرار | يوجه أساتذة الكلية التوجيهات |
| | | | | 18 | 38 | 26 | 14 | 4 | % | لبعضهم البعض بغض النظر على اختلاف وظائفهم |
| 04 | متوسط | 1.217 | 3.22 | 7 | 17 | 11 | 10 | 5 | التكرار | تساهم فرق العمل في الكلية في حل |
| | | 3.22 | | 14 | 34 | 22 | 20 | 10 | % | المشكلات التي تواجه الإدارة |
| 05 | متوسط | 1.186 | 2.98 | 5 | 13 | 14 | 12 | 6 | التكرار | تثق الفرق بأن الكلية ستأخذ |
| | | 2.98 | | 10 | 26 | 28 | 24 | 12 | % | بتوصياتهم |
| I | متوسط | 0.9830 | 3.2760 | | | | | | | المتوسط المرجح لمحور التعلم الجماعي |

| | | التعلم المنظمي | | | | | | | | | |
|----|-------|----------------|--------|--|----|----|---------------------------------|---|--|---|---------------------------------------|
| 03 | متوسط | 1.136 | 3.34 | التكرار | | | تسعى الكلية إلى تطوير كفاءاتها | | | % | والاعتماد على أساليب إدارية جديدة |
| | | | | 9 | 13 | 17 | 8 | 3 | | | |
| 02 | متوسط | 1.306 | 3.36 | التكرار | | | هناك استفادة من الأخطاء السابقة | | | % | في تحسين جودة التعليم |
| | | | | 13 | 10 | 14 | 8 | 5 | | | |
| 04 | متوسط | 1.261 | 3.04 | التكرار | | | تعقد الكلية حلقات نقاش دورية | | | % | بغرض تعزيز أنشطتها وخدماتها التعليمية |
| | | | | 6 | 15 | 11 | 11 | 7 | | | |
| 01 | مرتفع | 1.129 | 3.48 | التكرار | | | تعتبر الكلية أن التعلم المستمر | | | % | من أولوياتها |
| | | | | 8 | 20 | 15 | 2 | 5 | | | |
| - | متوسط | 0.97976 | 3.3050 | المتوسط المرجح لمحور التعلم المنظمي | | | | | | | |
| - | متوسط | 0.82327 | 3.3246 | المتوسط المرجح لمحور التعلم التنظيمي ككل | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

➤ نتائج تحليل بعد التعلم الفردي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عبارات التعلم الفردي جاءت معظمها في مجال الموافقة، مع نسبة قليل للحيداء، مما يتضح أن مستوى ممارسة التعلم الفردي عالي في الكلية، حيث كانت العبارة "يملك الأفراد في الكلية فكرة حول التقنيات الحديثة التي يحتاجونها في وظائفهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.130) وتليها عبارة "يقوم الأفراد بالتجديد المستمر للمعلومات التي يمتلكونها" بمتوسط حسابي قدر ب (3.72) وانحراف معياري (1.070)، مما نلاحظ أن نسبي العبارتين متقاربتين وعاليتين وهو ما يبين سعي الأفراد إلى تطوير مهاراتهم ومواكبة التكنولوجيات الحديثة واكتساب كل ما هو جديد ومفيد، أما عبارة "تدعم الكلية جهود الأفراد من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات في العمل" فقدر متوسطها الحسابي ب (3.26) وانحرافها المعياري ب (1.065) هي نسبة مرتفعة نوعا ما وهذا راجع إلى دعم الكلية للأساتذة وتشجيعهم على مواصلة تعلمهم باستمرار، كل هذا يساهم بدرجة كبيرة في رفع مكانة التعلم الفردي في تحقيق التعلم التنظيمي داخل الكلية.

في المقابل نجد بعض الأساتذة قد اختاروا الحيداء فيما يخص تقديم الكلية لمكافآت نظير تعلمهم وهذا راجع لعدة أسباب كعدم وجود ميزانية كافية لذلك أو استخدام وسائل تحفيزية أخرى.

ونرى كذلك المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة قدر ب (3.4050) وانحراف معياري (0.86143) وفقا لسلم ليكارت فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا يبين أهمية التعلم الفردي في تحقيق التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

➤ نتائج تحليل بعد التعلم الجماعي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عبارات التعلم الجماعي جاءت معظمها في مجال الموافقة، مع نسبة قليل للحيداء، حيث احتلت العبارة "يوجه أساتذة الكلية التوجيهات لبعضهم البعض بغض النظر على اختلاف وظائفهم" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (1.074)، وتليها عبارة "يركز أعضاء هيئة التدريس على مناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة منها" بمتوسط حسابي قدر ب (3.40) وانحراف معياري (1.229)، وهو ما يوضح العمل الجماعي للأساتذة وتشارك الأفكار والمعارف دون تحفظ، إضافة إلى عقد اجتماعات ومناقشات للاستفادة من الأفكار الجديدة والقدرة على حل المشاكل التي تواجهها.

في المقابل نجد أن هناك فئة اتجهت للحيداء فيما يخص ثقة الكلية بأخذ توصياتهم، ويرجع ذلك لأسباب خاصة للمبجوثين.

وفي مجمل عبارات التعلم الجماعي نجد المتوسط المرجح لها (3.276) وانحراف معياري (1.186) وهو ما يدل على أهمية التعلم الجماعي في تحقيق التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

➤ نتائج تحليل بعد التعلم المنظمي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجابة أفراد العينة على عبارات التعلم المنظمي جاءت متراوحة بين الموافقة والمحايدة، حيث احتلت العبارة "تعتبر الكلية أن التعلم المستمر من أولوياتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (1.129) وهذا ما يوضح أن الكلية تحرص على اكتساب الخبرات والمهارات وتطوير قدراتها باستمرار، كذلك عقد حلقات دورية بغرض تعزيز أنشطتها وخدماتها التعليمية.

ومن جهة أخرى نجد أن فئة من الأساتذة اتجهوا للحيداء فيما يخص سعي الكلية لتطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة، والاستفادة من الأخطاء السابقة في تحسين جودة التعليم، وذلك راجع لعدة أسباب...

ومن جهة أخرى نلاحظ أن مستوى التعلم على مستوى المنظمة قد حقق توسط حسابي قدره (3.305) وانحراف معياري قدره (0.97976)، فحسب إجابات أفراد العينة فإن مستوى التعلم الفردي يحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر المبحوثين يأتي بعدة التعلم المنظمي وأخيرا التعلم الجماعي.

وخلاصة القول إن مستويات التعلم التنظيمي حققت متوسط حسابي مقبول في كل المستويات حيث قدر ب (3.324) وانحراف معياري (0.823)، وهذا يعطي انطباع باهتمام الكلية بعملية التعلم التنظيمي، وكذا وعي الأساتذة بأهمية التعلم التنظيمي في رفع وتعزيز القدرات المعرفية والخبرات المهنية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين ابعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة خطوة خطوة في إدخال المتغيرات (METHOD STEPWISE) وهذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

➤ الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم الفردي.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (29): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas

Stepwise

| النموذج Model | R معامل الارتباط | معامل التحديد R Square | معامل التحديد المصحح Adjusted R Square | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|---------------------|---------------------------|---|--------------------|-------------------------|
| تطبيق المعرفة | 0.718 | 0.515 | 0.505 | 51.066 | 0.000 |

a. تطبيق المعرفة (constantes) Valeurs prédites: المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (30): نتيجة الانحدار " Coefficients "

| النموذج | Modèle | المعاملات غير المعيارية Coefficients non standardizes | | المعاملات المعيارية Coefficients standardizes | | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---------|---------------|---|-------------------|--|--|--------------------|-------------------------|
| | | B | Erreur standad | Bêta | | | |
| 1 | (constante) | 1.363 | 0.298 | | | 4.569 | 0.000 |
| | تطبيق المعرفة | 0.666 | 0.093 | 0.718 | | 7.146 | 0.000 |

Variable dépendante : a. التعلم الفردي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (29) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة لتطبيق المعرفة مع التعلم الفردي تقدر ب(0.718) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

حيث فسرت عملية تطبيق المعرفة بمقدار (51.5%) لوحدتها من التعلم الفردي والباقي لعوامل أخرى. أما باقي العمليات الأخرى ليس لها تأثير على التعلم الفردي كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (51.066) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار Coefficient تبين أن عملية تطبيق المعرفة لها دور ايجابي على التعلم الفردي داخل الكلية. وكانت معادلة الانحدار من الشكل $y=1.363+0.666X_1$

حيث: X_1 تمثل عملية تطبيق المعرفة

وعليه فإننا نقبل الفرضية الأولى القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم الفردي.

➤ الفرضية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم الجماعي.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (31): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas / Stepwise

| النموذج Model | R معامل الارتباط | معامل التحديد R Square | معامل التحديد المصحح Adjusted R Square | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|---------------------|---------------------------|---|--------------------|-------------------------|
| تطبيق المعرفة | a0.688 | 0.473 | 0.462 | 43.125 | 0.000 |

b. تطبيق المعرفة (constantes) Valeurs prédites: المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (32): نتيجة الانحدار " Coefficients "

| مستوى الدلالة Sig | قيمة T المحسوبة | المعاملات المعيارية Coefficients standardizes | المعاملات غير المعيارية Coefficients non standardizes | Modèle | النموذج |
|-------------------------|--------------------|--|--|--------|---------------|
| | | Bêta | Erreur standad | | |
| 0.005 | 2.939 | | 0.355 | 1.043 | (constante) |
| 0.000 | 6.567 | 0.688 | 0.111 | 0.728 | تطبيق المعرفة |

a. Variable dépendante : التعلم الجماعي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (31) نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة لتطبيق المعرفة مع التعلم الجماعي تقدر ب(0.688) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

كما يبين الجدول أن عملية تطبيق المعرفة تفسر ما مقداره معامل التحديد (0.473) وهو ما يعني نسبة (47.3%) من التباين في التعلم الجماعي ويعود لتطبيق المعرفة والباقي لعوامل أخرى. أما باقي العمليات الأخرى ليس لها تأثير على التعلم الجماعي كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (43.125) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار Coefficient تبين أن عملية تخزين المعرفة لها دور ايجابي على التعلم الجماعي داخل الكلية. وكانت معادلة الانحدار من الشكل $Y=1.043+0.728X_1$

حيث: X_1 تمثل عملية تطبيق المعرفة

وعليه فإننا نقبل الفرضية الثانية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم الجماعي.

➤ الفرضية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم المنظمي.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (33): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة Method pas pas/ Stepwise

| النموذج Model | R معامل الارتباط | معامل التحديد R Square | معامل التحديد المصحح Adjusted R Square | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|------------------|---------------------|---------------------------|---|--------------------|-------------------------|
| تطبيق المعرفة | a.0.786 | 0.618 | 0.610 | 77.774 | 0.000 |
| توزيع المعرفة | b.0.807 | 0.651 | 0.636 | 43.802 | 0.000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (34): نتيجة الانحدار " Coefficients "

| النموذج | Modèle | المعاملات غير المعيارية Coefficients non standardizes | | المعاملات المعيارية Coefficients standardizes | | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---------|---------------|---|-------------------|--|--|--------------------|-------------------------|
| | | B | Erreur standad | Bêta | | | |
| 1 | (constante) | 0.761 | 0.301 | | | 2.529 | 0.015 |
| | تطبيق المعرفة | 0.829 | 0.094 | 0.786 | | 8.819 | 0.000 |
| 2 | (constante) | 0.248 | 0.381 | | | 0.651 | 0.518 |
| | تطبيق المعرفة | 0.641 | 0.128 | 0.608 | | 5.017 | 0.000 |
| | توزيع المعرفة | 0.315 | 0.151 | 0.253 | | 2.090 | 0.042 |

a. Variable dépendante : التعلم المنظمي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (33) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة لتطبيق المعرفة مع التعلم المنظمي تقدر ب(0,807) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

حيث فسرت عملية تطبيق المعرفة بمقدار (61,8%) لوجودها من التعلم المنظمي وبوجود عملية توزيع المعرفة أصبح تأثيرها معاً أكبر حيث فسرت بمقدار (65,1%) والباقي لعوامل أخرى. أما باقي العمليات الأخرى ليس لها تأثير على التعلم المنظمي كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (43,802) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار Coefficient تبين أن عملية تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة لها دور ايجابي على التعلم المنظمي داخل الكلية. وكانت معادلة الانحدار من الشكل

$$y=0.248+0.641X_1+0.315X_2$$

حيث: X_1 تمثل عملية تطبيق المعرفة X_2 تمثل عملية توزيع المعرفة

وعليه فإننا نقبل الفرضية الثالثة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم المنظمي.

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (35): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Méthode pas pas / Stepwise

| النموذج Model | R معامل الارتباط | R معامل التحديد R Square | معامل التصحيح Adjusted R Square | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---------------|------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------------|
| تطبيق المعرفة | a0.835 | 0.697 | 0.691 | 110.570 | 0.000 |
| توزيع المعرفة | b0.854 | 0.728 | 0.717 | 63.052 | 0.000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة,

b. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة,

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (36): نتيجة الانحدار " Coefficients "

| مستوى الدلالة Sig | قيمة T المحسوبة | المعاملات المعيارية Coefficients standardizes | المعاملات غير المعيارية Coefficients non standardizes | Modèle | النموذج | |
|-------------------------|--------------------|--|--|--------|---------------|---|
| | | Bêta | Erreur standad | | | B |
| 0.000 | 4.682 | | 0.225 | 1.055 | (constante) | 1 |
| 0.000 | 10.515 | 0.835 | 0.070 | 0.740 | تطبيق المعرفة | |
| 0.030 | 2.239 | | 0.282 | 0.632 | (constante) | 2 |
| 0.000 | 6.178 | 0.660 | 0.095 | 0.585 | تطبيق المعرفة | |
| 0.025 | 2.248 | 0.248 | 0.112 | 0.260 | توزيع المعرفة | |

Variable dépendante : a.التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (35) نلاحظ وجود علاقة الارتباط القوية للتعلم التنظيمي مع عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة وما يفسرها معامل الارتباط يقدر ب(0,854) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

حيث فسرت عملية تطبيق المعرفة بمقدار (69,7%) من التباين في التعلم التنظيمي بالكلية وبوجود عملية توزيع المعرفة أصبح تأثيرها معاً أكبر حيث فسرت بمقدار (72,8%). أما باقي العمليات الأخرى ليس لها تأثير على التعلم التنظيمي كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت (63,052) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار Coefficient تبين أن عملية تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة لها دور مباشر على التعلم التنظيمي داخل الكلية.

وكانت معادلة الانحدار من الشكل: $y=0.632+0.585X_1+0.260X_2$

حيث: X_1 تمثل عملية تطبيق المعرفة X_2 تمثل عملية توزيع المعرفة

وعليه فإننا نقبل الفرضية الثالثة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

وبالتالي تكون الاجابة على الفرضية الرئيسية كما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي ككل.

خلاصة الفصل

يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، بهدف دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من الأساتذة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة المعرفة" و "التعلم التنظيمي" وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا والمتمثلة في "ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها ومعالجتها ببرنامج (SPSS) باستخدام اساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الارتباط...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات، كما توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود دور ايجابي لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة التي تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تتطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبالتالي فهي تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي، و يعد موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب، حيث أن التحديات التي أفرزتها العولمة واقتصاد المعرفة تجبر المؤسسات عامة والجامعات خاصة على تبني إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها وتوفير متطلباتها، ومن خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة- وبعد استعراضنا إلى مختلف المفاهيم النظرية تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تدل على وجود علاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، وذلك يظهر من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة، وهذا ما يدعو القائمين على المؤسسة محل الدراسة القيام بتفعيل وتسخير الآليات التي تسمح بتوليد الأفكار وتخزين النتائج والحلول لاسترجاعها وكذا تبادل ونشر المعلومات داخل الكلية بين أفرادها وتطبيق المعارف المتحصل عليها لأن تطبيق المعرفة أهم خطوة وعملية، ومن جهة أخرى يجب على الكلية توظيف هذه العمليات سابقة الذكر في عملية التعلم التنظيمي من خلال تشجيع فرق العمل فكل مستويات التعلم تدعم بعضها فبتعلم أفرادها تتعلم فرق العمل وتتكامل فيما بينها إلى أن تشمل كافة الكلية.

وفيما يلي نستدرج أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

أولا نتائج الدراسة:

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

➤ النتائج النظرية

وتتمثل في:

- ✓ تمتد جذور المعرفة منذ خلق الإنسان، فالمعرفة هي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع الفرد من خلالها فهم البيئة التي يعيش فيها.
- ✓ إدارة المعرفة هي إدارة الموجودات الفكرية التي تحوزها المنظمة، لديها مدخلات ومخرجات وتتمر هذه العملية بعدة مراحل تتمثل في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، بحيث تمثل هذه العناصر أهم العمليات التي تمارسها إدارة المعرفة أثناء معالجتها لمدخلاتها الفكرية.

- ✓ أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة.
- ✓ التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة المعاصرة التي ظهرت أهميتها بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية.
- ✓ التعلم التنظيمي هو عملية تتصف بالتلقائية والاستمرارية، حيث أنه يرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم.
- ✓ تتمثل مستويات التعلم التنظيمي في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المنظمي.
- ✓ التعلم التنظيمي يتعلق أساسا بالمعرفة داخل المؤسسة، لذلك فإن جميع النماذج التي تناولت التعلم التنظيمي تدرس كيفية الحصول على المعرفة واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى التعلم التنظيمي.

➤ النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يتم تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تتبنى الكلية عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بنسب متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغيرين (3.16) و(3.32) على التوالي.
- ✓ يتضح أن الكلية تهتم بتوليد المعرفة وتوزيعها أكثر من تخزين المعرفة وتطبيقها.
- ✓ تقوم الكلية بتشجيع الأساتذة في المشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية عند توليد المعرفة.
- ✓ تستخدم الكلية البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الطلبة والأساتذة خلال توزيع المعرفة وهي أعلى نسبة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.16 وهي نسبة مرتفعة. في حين كانت أدنى نسبة عند استغلال الكفاءات والطاقات المبدعة عند توليد المعرفة حيث كان متوسطها الحسابي 2.78 وهي نسبة متوسطة.
- ✓ إن مفتاح نجاح وتطور أساتذة الكلية مرتبط ارتباط وثيق بمدى تعلمهم الخاص (الفردي) ويظهر ذلك جليا من خلال هذه الدراسة، حيث كانت نسبة التعلم الفردي في المرتبة الأولى، حيث يقوم الأساتذة بالتجديد المستمر للمعلومات التي يمتلكونها وكذا امتلاكهم فكرة حول التقنيات الحديثة التي يحتاجونها في عملهم. في حين كانت نسبة التعلم الجماعي أقل نسبة.
- ✓ تعتبر الكلية أن التعلم المستمر من أولوياتها.
- ✓ تم استنتاج أن الكلية تهتم بالتعلم التنظيمي أكثر من إدارة المعرفة، والأصح أنه بتفاعل كل المتغيرين تكون النتائج أفضل وأحسن.

✓ وفي الأخير تم تأكيد وجود دور نو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وهو ما يؤكد فعلا على وجود إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالكلية.

ثانيا: التوصيات

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الاقتراحات لعل من أبرزها:

- ✓ زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتشجيع التعلم بكل مستوياته.
- ✓ عدم إهمال عملية خزن المعرفة، وضرورة تطوير أساليب خزنها والاحتفاظ بها.
- ✓ التشجيع لإنشاء وتكوين فرق عمل وذلك لما لها من أهمية في خلق فضاء مشترك للعمل وتبادل المعرفة والتشارك فيها.
- ✓ ضرورة استغلال الكفاءات والطاقات المبدعة لدى الكلية وذلك لما لها من دور في تحليل المشكلات وصناعة اتخاذ القرارات.

فهرس المحتويات

| الصفحات | الموضوع |
|--|--|
| - | شكر و عرفان |
| - | ملخص الدراسة |
| - | قائمة الجداول |
| - | قائمة الأشكال |
| - | قائمة الملاحق |
| مقدمة عامة | |
| أ | المقدمة |
| ب | إشكالية البحث |
| ب | الدراسات السابقة |
| و | نموذج الدراسة |
| ز | فرضيات الدراسة |
| ح | التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة |
| ح | تصميم الدراسة |
| ح | أهداف الدراسة |
| ط | أهمية الدراسة |
| ط | خطة مختصرة للدراسة |
| الفصل النظري الأول: إدارة المعرفة | |
| 21 | مقدمة الفصل |
| 22 | المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة |
| 22 | المطلب الأول: ماهية المعرفة |
| 22 | الفرع الأول: النشأة والتطور |
| 23 | الفرع الثاني: مفهوم المعرفة |
| 26 | المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة |
| 27 | المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة |
| 27 | المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة |
| 28 | المطلب الأول: أهداف إدارة المعرفة |
| 28 | المطلب الثاني: مراحل إدارة المعرفة |
| 29 | المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة |
| 29 | الفرع الأول: مدخل المركزية أو لامركزية المعرفة |
| 30 | الفرع الثاني: مدخل البيانات-استراتيجية المعرفة |

| | |
|---|--|
| 33 | الفرع الثالث: مداخل سلسلة الرافعة – الإبتكار |
| 35 | المطلب الرابع: التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة |
| 35 | الفرع الأول: التحديات |
| 38 | الفرع الثاني: المعوقات |
| 38 | المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة |
| 38 | المطلب الأول: توليد المعرفة |
| 39 | المطلب الثاني: خزن المعرفة |
| 40 | المطلب الثالث: مشاركة المعرفة |
| 40 | المطلب الرابع: تطبيق المعرفة |
| 42 | خلاصة الفصل |
| الفصل النظري الثاني: التعلم التنظيمي | |
| 44 | مقدمة الفصل |
| 45 | المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي |
| 45 | المطلب الأول: تعريف التعلم والتعلم التنظيمي |
| 45 | الفرع الأول: تعريف التعلم وتمييزه عن التعليم والتدريب |
| 46 | الفرع الثاني: تعريف التعلم التنظيمي |
| 47 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعلم التنظيمي |
| 47 | الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي |
| 48 | الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي |
| 49 | المبحث الثاني: أساسيات حول التعلم التنظيمي |
| 49 | المطلب الأول: متطلبات التعلم التنظيمي وأنواعه |
| 49 | الفرع الأول: متطلبات تحقيق فعالية التعلم التنظيمي |
| 50 | الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي |
| 51 | المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي ونماذجه |
| 51 | الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي |
| 52 | الفرع الثاني: نماذج عملية التعلم التنظيمي |
| 56 | المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات التعلم التنظيمي |
| 56 | الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي |
| 57 | الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي |
| 58 | المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي |
| 58 | المطلب الأول: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (من أولاً؟) |

| | |
|----|---|
| 59 | المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي. |
| 61 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات |
| 63 | مقدمة الفصل |
| 64 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 64 | المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة- |
| 64 | الفرع الأول: تعريف جامعة محمد خيضر -بسكرة- |
| 65 | الفرع الثاني: نشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة- |
| 65 | المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة ونشأة أقسامها |
| 65 | الفرع الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة |
| 65 | الفرع الثاني: نشأة أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- |
| 66 | المطلب الثالث: أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- |
| 66 | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة- |
| 67 | المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة |
| 67 | المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس |
| 68 | المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر. |
| 69 | المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي |
| 70 | المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية |
| 72 | المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة |
| 73 | المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة |
| 73 | المطلب الأول: بناء أداة الدراسة |
| 75 | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 75 | الفرع الأول: صدق أداة البحث "Validity" |
| 75 | الفرع الثاني: ثبات أداة البحث "Reliability" |
| 76 | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية |
| 76 | المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 80 | المبحث الرابع: عرض وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات |

| | |
|-----|--|
| 80 | المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستبانة |
| 80 | الفرع الأول: تحليل المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بأبعاده |
| 88 | الفرع الثاني: تحليل المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بأبعاده |
| 92 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة |
| 100 | خلاصة الفصل |
| | خاتمة عامة |
| 102 | خاتمة |
| 102 | نتائج الدراسة |
| 104 | التوصيات |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة المراجع

1- بالنسبة للمقالات:

- أكرم محسن الياسري، وحسين ظفر ناصر. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، الصفحات 241-263.*
- رجا نايف الرشيدي نايف فايد. (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، 270.*
- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، ويزيد تفرات. (أكتوبر، 2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. *مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، الصفحات 518-535.*
- فاطمة بوقريط، والجمعي النوى. (2020). المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، الصفحات 305-318.*
- فيصل البوادي. (مارس، 2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01، الصفحات 227-248.*
- نور الدين حامد، وجوهرة أقطي. (أكتوبر، 2018). ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية. *مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، الصفحات 45-60.*
- سلمة عمارة، ونعيمة بارك. (جانفي، 2018). التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية للصناعة BATICIM وحدة أم البواقي. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 06، الصفحات 146-163.*
- عوض عاطف محمود. (2012). دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي. *جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 409.*
- الهاشمي بعاج عبد القادر بن برطال ماضي إلهام. (2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 112.*
- وهيبه داسي، وجوهرة أقطي. (جوان، 2015). أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية (بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة). *مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، الصفحات 159-174.*

2- بالنسبة للكتب:

- أحمد اسماعيل المعاني أسماء رشاد الصالح ناصر محمد سعود جردات. (2011). *إدارة المعرفة*. عمان: إثراء لنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب. (2009). *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2007). *إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أسامة محمد سيد علي. (2013). *إدارة المعرفة*. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- إرما بيسرا فرنانديز راجيف سابيروال. (2010). *إدارة المعرفة النظم والعمليات*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أكرم سالم الجنابي. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أكرم سالم الجنابي. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- رضا إبراهيم المليجي. (2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي*. القاهرة-مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- سيف عبد الكاظم الأعاجيبي. (2017). *إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي*. القادسية.
- أكرم سالم الجنابي. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم نكاه الأعمال*. العبدلي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم نكاه الأعمال*. العبدلي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عمر أحمد همشري. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مؤيد السالم. (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

- علي محمد الكوري. (2015). *إدارة المعرفة في القطاع العام*. الإمارات: المنظمة العربية للتنمية افدارية جامعة الدول العربية.

3- بالنسبة للمذكرات:

- أحمد فتحي محمد الحيث جمال أحمد الدوري. (2013). *أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن*. عمان.
- أم هاني بن دومة. (2017/2016). *تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي-دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة-*. مذكرة ماستر في علوم التسيير. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- الأمين حلموس. (2011). *دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة*. اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، الوادي.
- بلقاسم جوادي. (2015/2014). *التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط*. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- بوغفير بلال. (2015). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة*. علوم التسيير، بسكرة.
- جوهرة أظي. (2014/2013). *أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية*. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- حفيظة حسنى حرشة. (2019/2018). *أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة-*. مذكرة ماستر في علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، الجزائر.
- خديجة بلموهوب. (2012). *دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- خديجة بلموهوب. (2020/2019). *نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية*. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- خيرة عيشوش. (2011/2010). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. *مذكرة ماجستير في المالية الدولية*. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، الجزائر.
- سجي جواد حسين الكرعوي. (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط. *رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال*. جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- سعيدة ضيف. (2019/2018). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير*. الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- سمية سنقوقة. (1014/2013). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي. *مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال*. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- سهام عفيف. (2018/2017). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي-دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-. *رسالة ماستر في إدارة الأعمال*. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- ضيف الله المطيري. (2009). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل-المملكة العربية السعودية. *رسالة ماجستير في الإدارة التقنية*. كلية الدراسات العليا، تخصص الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- حمادي عبلة. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. *إدارة الأعمال الاستراتيجية*، البويرة.
- عادل غزالي. (2016). دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري. *علم الاجتماع*، سطيف.
- عبد العزيز دحنون. (2018/2017). مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نפטال منطقة الغاز والبتروال المميع-. *مذكرة ماستر في إدارة الأعمال*. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

- عبلة حمادي. (2013/2012). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDENT بسور الغزلان). *مذكرة ماستر في إدارة الأعمال*. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر.
- فتحة عبد النوي. (2019/2018). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. *مذكرة ماستر في إدارة الأعمال*. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- كحلات سمراء. (2009). *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية*. قسنطينة.
- أنس أيوب محمد بوداي. (2009). *علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات العاملة في الأردن*. الأردن.
- نقرش محمد. (2006). *مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة*. كلية العلوم التربوية. جامعة الزرقاء الخاصة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Impact de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel sur la capacité d'absorption et l'innovation: proposition d'un modèle intégrateur . *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, pages (1-25).
- william R. King . (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Katz Graduate School Of Business. University of Pittsburgh.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

| الرقم | أسماء المحكمين | الرتبة | الجامعة |
|-------|----------------|---------------|--|
| 01 | علالي مليكة | أستاذ محاضر أ | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- |
| 02 | أقطي جوهرة | أستاذ | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- |
| 03 | خان أحلام | أستاذ محاضر أ | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- |

عميد الكلية

محافظ الكلية

الأمن العام الكلية

تدقيق عميد الكلية المكلف بطوراسات
والمسائل المرتبطة بالكلية

تدقيق عميد الكلية المكلف بما بعد
التخرج والبحث العلمي والملاقات
الخارجية

الهيئة الأولى جغج مختبرك

مساعد ر ق المكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
مساعد ر ق المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي
أمينة القسم
مصلحة التدريس للقسم

قسم العلوم التجارية

مساعد ر ق المكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
مساعد ر ق المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي
أمينة القسم
مصلحة التدريس للقسم

قسم علوم التدبير

مساعد ر ق المكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
مساعد ر ق المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي
أمينة القسم
مصلحة التدريس للقسم

قسم العلوم الاقتصادية

مساعد ر ق المكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
مساعد ر ق المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي
أمينة القسم
مصلحة التدريس للقسم

رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة التدبير والتقييم
رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التخرج
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التعاون والملاقات الخارجية

مصلحة تفسير الرصد الوثائقي

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

مصلحة الوسائل والمباني

مصلحة البيروقراطية والمصاحبة

مصلحة المستخدمين

مصلحة التوجيه والبحث
البيروقراطي

فرع الوسائل
فرع المباني

فرع البيروقراطية
فرع المصاحبة

فرع المستخدمين الإداريين
والفنيين وأحوان المصالح

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير جامعة بسكرة-

الملحق رقم (03): استبانة الدراسة

قسم علوم التسيير
تخصص تسيير موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير-تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما على أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

"وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام"

الطالبتين: جداي عائشة ومازري أنوار

الأستاذة المشرفة: طاهري فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

في إطار تحضير مذكرة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية، تم اعداد هذا الاستبيان الموجه لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة، والذي يتعلق بدراسة يقوم بها الطالب بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي"، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة. من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه
- 4- الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد (أ) أستاذ مساعد (ب)
- أستاذ محاضر (أ) أستاذ محاضر (ب)
- أستاذ التعليم العالي
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سن

القسم الثاني: محاور الاستبانة

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق |
|---|---|----------------|-----------|-------|------------|-------|
| المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة | | | | | | |
| أولاً: توليد المعرفة. | | | | | | |
| 1 | يتم تشجيع الأساتذة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم. | | | | | |
| 2 | تقدم الكلية التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين وتدعم البحث العلمي. | | | | | |
| 3 | تشجع الكلية الأساتذة المشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية. | | | | | |
| 4 | يتم استغلال الكفاءات والطاقات المبدعة. | | | | | |
| 5 | تستفيد الكلية من التجارب التدريسية الناجحة للأساتذة. | | | | | |
| 6 | تستعين الكلية في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى. | | | | | |
| ثانياً: تخزين المعرفة. | | | | | | |
| 7 | تهتم الكلية بالأفراد المميزين اللذين يملكون الخبرة والمعرفة. | | | | | |
| 8 | يتم انشاء قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة. | | | | | |
| 9 | يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب والبحوث المختلفة. | | | | | |
| 10 | لدى الكلية معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب مع طبيعة عمل الأستاذ وأنشطته. | | | | | |
| 11 | تستخدم الكلية وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة. | | | | | |
| 12 | لدى الكلية أنظمة تقوم من خلالها بتخزين واسترجاع | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | المعارف الأساسية. |
| ثالثاً: توزيع المعرفة. | | | | | |
| | | | | | 13 لدى الكلية شبكة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات. |
| | | | | | 14 تصدر الكلية نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة. |
| | | | | | 15 يتم عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية. |
| | | | | | 16 يتم عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة. |
| | | | | | 17 يتم استخدام البوابة الالكترونية لتبادل المعرفة. |
| | | | | | 18 يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع الطلبة والأساتذة. |
| رابعاً: تطبيق المعرفة. | | | | | |
| | | | | | 19 توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة...إلخ. |
| | | | | | 20 تهتم الكلية بتطبيق المعرفة واستخدامها. |
| | | | | | 21 ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة. |
| | | | | | 22 تستخدم الكلية مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة. |
| | | | | | 23 يتم التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات الكلية. |
| | | | | | 24 يتم اجراء بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة. |
| المحور الثاني: أنواع التعلم التنظيمي. | | | | | |
| أولاً: التعلم الفردي. | | | | | |
| | | | | | 25 تدعم الكلية جهود الأفراد من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات في العمل. |
| | | | | | 26 يمتلك الأفراد في الكلية فكرة حول التقنيات الحديثة التي يحتاجونها في وظائفهم. |
| | | | | | 27 يكافأ الأفراد في الكلية نظير تعلمهم. |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 28 | يقوم الأفراد بالتجديد المستمر للمعلومات التي يمتلكونها. |
| ثانيا: التعلم الجماعي. | | | | | | |
| | | | | | 29 | يغلب في الكلية روح الفريق الواحد |
| | | | | | 30 | يركز أعضاء هيئة التدريس على مناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة منها. |
| | | | | | 31 | يوجه أساتذة الكلية التوجيهات لبعضهم البعض بغض النظر على اختلاف وظائفهم. |
| | | | | | 32 | تساهم فرق العمل في الكلية في حل المشكلات التي تواجه الإدارة. |
| | | | | | 33 | تثق الفرق بأن الكلية ستأخذ بتوصياتهم. |
| ثالثا: التعلم المنظمي. | | | | | | |
| | | | | | 34 | تسعى الكلية إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة. |
| | | | | | 35 | هناك استفادة من الأخطاء السابقة في تحسين جودة التعليم. |
| | | | | | 36 | تعقد الكلية حلقات نقاش دورية بغرض تعزيز أنشطتها وخدماتها التعليمية. |
| | | | | | 37 | تعتبر الكلية أن التعلم المستمر من أولوياتها. |