

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية
تخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

المنظمة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة
دراسة حالة: المركز الجامعي "بلحاج بوشعيب" - عين تيموشنت -

تحت إشراف الأستاذ المحترم

أ. أوجامع إبراهيم

من إعداد:

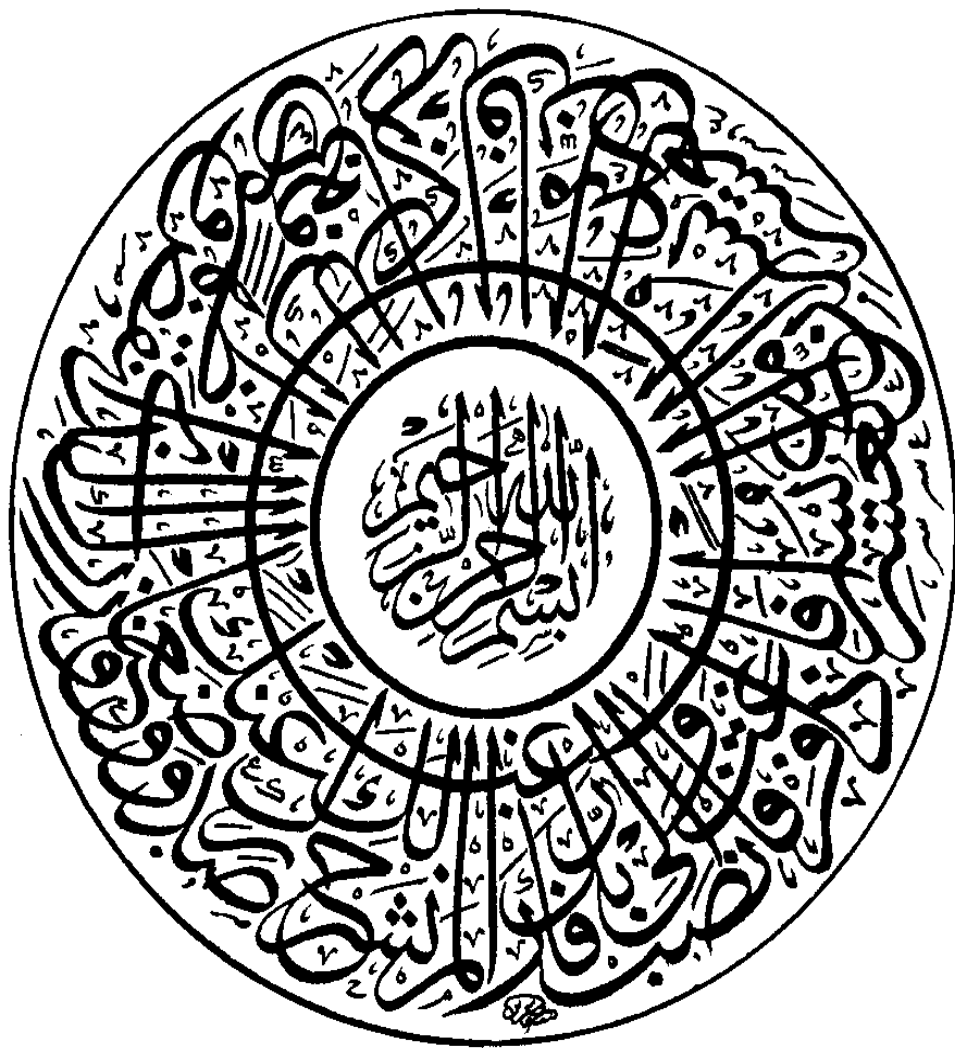
بوكارطة أماحية

عطاري رحمة

لجنة أعضاء المناقشة

أ. بن سبع الياس.....
أ. أوجامع إبراهيم.....
أ. العشابي فاطمة.....
رئيسا.....
مشرفا.....
ممتحنا.....

السنة الجامعية 2016-2017



الدعاء

لا اله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك و له الحمد، عليه توكلت و هو رب العرش العظيم.

باسمك اللهم يا حيّ يا قيوم برحمتك نستعين ، سبحانك لا اله الا أنت على كل شيء قدير.

اللهم يا معلم سيدنا إبراهيم علمني، و يامفهم سليمان فهمني ، و يا ملهم يوسف ألهمني.

اللهم علمني ما ينفعني و أنفعني بما علمتني و أرحمني يا أرحم الراحمين.

استودع الله الذي لا تضيع ودائعه: ديني و نفسي و أمانتي و خواتيم عملي و بيتي و أهلي و أحبتي و مالي و جميع ما أنعم الله عليّ به.

اللهم آمين يا ربّ العالمين

شكر و تقدير

❖ الشكر الأول و الحمد لله كثيرا لإعانتته سبحانه و تعالى على إتمام هذه المذكرة في

الموعد و نتمنى أن تكون شعلة مضيئة تير سبيل من يستعين بها.

❖ نخص بالشكر الجزيل لأستاذنا المؤطر السيد "أوجامع إبراهيم" الذي لم يخجل علينا

بالتوجيه و الإرشاد وتقديم العون عند الحاجة. و إلى كل من قدم إلينا يد المساعدة

لإنجاز هذا العمل و لو بالكلمة الطيبة .

❖ دون الاستغناء عن شكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

الاشتراك في مناقشة هذا البحث و تقييمه. كما لا ننسى كافة الأساتذة الذين سهروا

على تعليمنا دروس التفاني في العمل و إتقانه، و كافة عمال المكتبة في جامعة عين

تموشنت و جامعة تلمسان.

❖ نقدم بالامتنان و الشكر الجزيل إلى صديقات الدرب الدراسي اللواتي قدمن لنا يد

المساعد لإتمام هذا البحث، المخلصات: رابحي نور الهدى، سي البشير عايدة.

* و الحمد لله رب العالمين*

اهداء

- ❖ الحمد لله الذي جعل العقل نعمة لنا، و جعل العلم واجب علينا، و جعل نوره طريق هدايتنا علم أن تفضّل علينا بإتمام هذا العمل المتواضع الذي هو بمثابة قطرة من بحر العلم و المعرفة.
- ❖ إلى من سعى و شقي لأجل دفعي نحو طريق النجاح، إلى من علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمه و صبر. إلى مثلي الأعلى في التضحية و العطاء والذي العزيز "علي" حفظه الله. و أكرمه الصحة و العافية.
- ❖ إلى ينبوع الحنان الذي لا يمل عطائي بلسما يحميني وقت الشدائد.. إلى من أوصانا بها الرسول ثلاثا.. و حملتني تسعا.. و أعشقها أبدا.. إلى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة بدعاء قلبها..والدتي الحبيبة "فاطمة الزهراء" حفظها الله و شفاها.
- ❖ فالتماسا لرضاهما أدعو من الله عزوجل: "ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"
- ❖ إلى بركة العائلة جدتاي: "عودة" و "خيرة" أنعم الله عليهما العافية و طول العمر..
- ❖ إلى من تعهدني الحيلة و الحذر.. النصح ، التوجيه و الإرشاد.. أخي الغالي "بلال" و من شاركته نصف الدين، و قاسمته طعم الحياة الغالية أختي "فتيحة"..
- ❖ إلى اللواتي كن مصباحا ينير سواد ليلي و شموعا توضح منعطفات سبيلي.. إلى اللاتي كن سندنا و أنسا طوال مشوار حياتي..أخواتي الحنونات: "دلال، أمينة، خيرة، شيماء، ندى".
- ❖ إلى أهل البيت و ذكرى الفؤاد..إلى سنداي في الحياة..أزواج أخواتي.. "رضا، سفيان"..
- ❖ إلى ضياء نور البيت: "شهد، رحاب، تسنيم، ريان"..
- ❖ إلى من شققت معها درب النجاح.. رمز المحبة و الإخلاص، و من قاسمتني يدا بيد هذا العمل أختي "رحمة" و عائلتها الكريمة.
- ❖ إلى من سعه قلبي و لم تسعه هذه الورقة..و كل من تعاملت معه بصدق و حسن نية؛ و كل من أحبتي في الله. أهدي ثمرة جهدي إلى كافة العائلة و الأحباب.

أمايمة

اهداء

- ❖ الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، سبحانك الله لا علم لنا إلا ما علمتنا .
- ❖ بداية الطريق خطوة و بداية النجاح الإسرار باسم العلي و باسم العلم الذي يشرفني الله بنوره وهدايته و الحمد لله الذي أنارنا بهذا العلم و أعاننا على ختم هذه المذكرة المعبرة على العمل المتواضع الذي كان ثمرة الجهد و البحث أهدي ثمرة هذا الجهد إلى :
- ❖ من أعز بها و أفخر بتربيتها إلى من حملتني وهنا على وهن إلى نبع الحنان و الحب إلى رمز التضحية هي كلمة قلتها و بأعماقي أحسستها و أمام الناس رددتها أنت من جادت علي بالعطاء ولم تبخل علي يوما بالدعاء ، إلى من رعنتي و أعرف أنني لو عشت العمر أمدحك ما وفيتك حقك إليك يا ضياء أيامي أمي الحبيبة "فاطمة" أطال الله في عمرها مع تمنياتي لها الشفاء العاجل .
- ❖ إلى من رباني على مكارم الأخلاق و زرع في قلبي حب العلم و كان نبراس يضيء طريقي و كان عندي أحب رجل الذي رباني صغيرا و تحمل من أجلي كثيرا إلى الذي أجد فيه نبع قوتي والذي الفاضل "بلقاسم" أطال الله في عمره .
- ❖ إلى شموع المنيرة أخواتي العزيزات ، أسأل الله لهم الثبات في الدنيا وفي الآخرة "نبيلة ، مريم" و أزواجهم "مهدي، هوارى".
- ❖ إلى سندي في الحياة الذي أرجو من الله أن يشبهه في الدنيا و الآخرة أخي الغالي "محمد".
- ❖ إلى رمز الطفولة و البراءة: "عبد الصمد، دعاء، عبد اله، يحيى.....".
- ❖ إلى من رافقتني في الدرب الجامعي و كانت سندي في إتمام هذه المذكرة ولم تبخل الحب و الحنان أمايمة و عائلتها المحترمة .
- ❖ إلى كل الأهل، الأقارب و الأحباب.

رحمة

الفهرس

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الدعاء
	شكر و تقدير
	الإهداءات
	الفهرس العام
	قائمة الأشكال و الجداول
خلفية الدراسة و أهميتها	
ب	مقدمة.....
ت	فرضيات الدراسة.....
ث	أهداف الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ث	أسباب الدراسة
ج	الدراسات السابقة
ج	منهجية الدراسة
ح	الأدوات المستخدمة.....
خ	صعوبات الدراسة.....
الإطار النظري للدراسة	
09	مقدمة.....
10	I.مدخل إلى إدارة المعرفة.....
10	1.I- تعريف إدارة المعرفة
12	2.I- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة
13	3.I- أهمية إدارة المعرفة
14	4.I- أهداف إدارة المعرفة
15	5.I- وظائف و أنشطة إدارة المعرفة

16	6.I- عناصر نجاح إدارة المعرفة.....
17	7.I- عمليات إدارة المعرفة.....
21	II. ماهية المنظمة المتعلمة
21	1.II- مفهوم المنظمة المتعلمة
22	2.II- خصائص المنظمة المتعلمة
24	3.II- أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
25	4.II- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.....
27	5.II- أهمية و أهداف المنظمة المتعلمة
28	6.II- نماذج المنظمة المتعلمة
31	7.II- العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة.....
33	III. خلق القيمة
33	1.III- مفهوم قيمة المنظمة.....
35	2.III- مفهوم خلق القيمة في المنظمة.....
36	3.III- أهداف خلق القيمة.....
37	4.III- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة.....
40	5.III- النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة.....
41	6.III- العلاقة بين إدارة المعرفة و القيمة
44	خاتمة.....
الإطار التطبيقي للدراسة	
46	مقدمة.....
47	I. الدراسة الفنية للمركز الجامعي-بلحاج بوشعيب.....
47	1.I- نشأة المنظمة.....
47	2.I- مهام المركز الجامعي.....
48	3.I- مجالس المركز الجامعي.....
49	4.I- الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي و معاهده.....

51II. الدراسة المنهجية للبحث.....
511.II- متغيرات الدراسة.....
512.II- تحديد منهج الدراسة.....
513.II- مجتمع و عينة الدراسة.....
524.II- خصائص مجتمع الدراسة.....
575.II- مصداقية الاستبانة.....
596.II- عرض و تحليل بيانات المحاور.....
657.II- فرضيات الدراسة.....
70خاتمة.....
72الخاتمة العامة.....
76المراجع.....
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال و الجداول

1. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	نموذج تكوين المعرفة التنظيمية.	01
25	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.	02
38	مصادر خلق القيمة.	03
42	زيادة القيمة و تناميها مع تطور العلاقة مع الزبون.	04
49	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي -بلحاج بوشعيب-	05
50	معاهد المركز الجامعي -بلحاج بوشعيب-	06
52	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
53	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	08
54	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	09
55	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل المنظمة	10
56	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	11

قائمة الأشكال و الجداول

2. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	المحاور الوظيفية الأساسية لأنشطة إدارة المعرفة.	01
22	خصائص المنظمة المتعلمة.	02
23	الاختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة.	03
52	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	04
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.	05
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي.	06
55	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية داخل المنظمة.	07
56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	08
57	جدول "ليكرت" الخماسي.	09
58	معامل الثبات "ألفا كرومباخ" الكلي لدراسة ثبات الاستبانة.	10
60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور المنظمة المتعلمة.	11
61	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة.	12
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور خلق القيمة.	13
66	معامل التحديد و الارتباط لمتغيرات النموذج.	14
66	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المنظمة المتعلمة.	15

قائمة الأشكال و الجداول

67	المقارنة بين T المحسوبة و T الجدولية.	16
69	تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج	17

I. خلفية الدراسة

و أهميتها

أصبح انتقاء المعارف الهاجس الأول للشركات و المؤسسات و المنظمات و شغلها الشاغل، إذا أرادت المحافظة على بقاءها و استمرارها، حيث تعد المعرفة تلك القدرة على ترجمة المعلومات إلى الأداء في حين أنّ هذه الأخيرة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة و إدارتها لتحقيق مهمة محددة .

لذا فإدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت اهتمام متزايد من قبل المهتمين بإدارة الأعمال منذ بداية القرن الحادي و العشرين، إذ دعت إلى تبنيه ك أداة لمساعدتها على مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة و مجتمع هو متطلبات الإبداعية و التنافسية. فقد تطلبت هذه المنظمات أن المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية ، و من اجل استثمارها استثمارا امثل في تحسين المنتجات و الخدمات و تطويرها و ابتكارها ، فلا بدّ من إدارتها بشكل فعال و كفوء؛ إذ من المعروف أن المنظمة المتعلمة هي الأخرى منظمة القرن الحادي و العشرين التي تطوّرت قدرتها للتأقلم و التغيير استجابة للظواهر المستمرة في بيئتها و ذلك من خلال تطوير سلسلة التغيير . إذ أنّها شكل حديث من أشكال التنظيم الشبكي المرن الذي ينقل المعرفة داخل المنظمة ، و توزيعها على فريق العمل، و من ثمّ تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة ، و بلوغ الثقافة التشاركية و الرؤية الجماعية للموظفين لتحقيق أهدافها ، و تحقيق التغيير و التكيف اللازمين للاندماج مع البيئة و الانطلاق نحو التميز و الابتكار ، و تحقيق لكل الأهداف بأقصى درجات الكفاءة و الفعالية من جهة ، و خلق للقيمة الذي امتاز بأهميّة متزايدة منذ بروزه في مختلف مجالات علوم التسيير بما فيها الإدارة الإستراتيجية ، التسويق و التنظيم، تسيير الموارد البشرية ، محاسبة و مراقبة التسيير ، مالية المؤسسة . ومع التوجه الجديد للمنظمات الذي رافقه تنامي الاستثمار في موارد الغير المادية القائمة على المعرفة و انكماش الأهمية النسبية للاستثمار في الموارد المادية.

و بالتالي فقد ارتبطت عملية خلق القيمة بإدارة المعرفة على مستوى المنظمات التي تقوم بتثمين مواردها الداخلية في ظل ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة و الكفاءات الإستراتيجية ذلك باعتبارها تضمن خلق القيمة.

و نظرا لاعتبار إدارة المعرفة منهج تعليمي من شأنه توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة التنظيمية، و تجميعها، و تخزينها، و استخدامها، و إعادة توظيفها سعيا وراء خلق قيمة جديدة في المنظمة؛ تندرج إشكالية جوهرية تتمثل في:

ما مدى تأثير كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلمة .؟

فرضيات الدراسة:

تعددت الدراسات المتعلقة حول المنظمة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة لتنطوي مجموعة من الفرضيات التالية للإجابة عن الإشكالية المطروحة و التي قد نثبتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة:

❖ الفرضيات النظرية:

- ✓ تعتبر المنظمة المتعلمة إطار تنظيمي للتمكن من التواصل عبر المستويات المختلفة لتقديم الفرص الكافية للتعلم للاستفادة بكفاءة من المعارف الموجودة أو المكتسبة حديثا.
- ✓ تسعى المنظمة في اكتساب معارف حديثة و التحكم فيها من اجل بلوغ التميز المؤدي إلى خلق قيمة مضافة مرتبطة بالكفاءات التي تساهم بشكل كبير في رفع الأداء التنظيمي لها.

❖ الفرضية الإحصائية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلمة.

أهداف الدراسة:

- ✓ محاولة الكشف و تسليط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة، خلق القيمة، المنظمة المتعلمة، وكذا توضيح العلاقة بينهم.
- ✓ طرح بعض الأفكار الجديدة التي تصب في مجملها التأكيد على أهمية خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة لفهم ديناميكية تمكين المعرفة في المنظمة.
- ✓ تحليل واقع المعرفة بالمنظمة ووضعية الكفاءات البشرية التي ستقدم ابتكار و توليد المعرفة بها و أسس إدارتها، باعتبارها موردا استراتيجيا و مصدرا للأداء المتميز و وسيلة لمواجهة كل أنواع التقلبات و التغيرات التي تميز بيئة الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

أهمية الدراسة:

أدى الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة إلى إلزامية تغيير المنظمات للأساليب الادارية التي تعتمد عليها في تسيير مختلف شؤونها ، فظهرت إدارة المعرفة كمفهوم إداري تحاول المنظمة تطبيقه لجمع المعارف و تخزينها و استخدامها في تحقيق التميز ، و التكيف مع التغيرات السريعة في ميدان الأعمال بالإضافة إلى القناعة التامة بان التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية و كفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة بمستوى أدائها و تطوير نفسها، ليساعدها ذلك بان تكون منظمة متعلمة.

أسباب الدراسة:

- ✓ قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من متغير المعرفة، متغير خلق القيمة بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد من بينهم، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين هذه المتغيرات في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة داخل المنظمة المتعلمة.
- ✓ حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

✓ عدم اهتمام المنظمات بصفة عامة و المنظمات الجزائرية بصفة خاصة بإدارة المعرفة بالرغم من الدور المتنامي لهذه الأخيرة باعتبارها أهم خطوة للاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.

الدراسات السابقة:

اندرجت العديد من الكتب و المذكرات و المجلات و المقالات و المداخلات و الدروس الجامعية المحكّمة التي تناولت موضوع بحثنا، و فيما يلي أهم الدراسات:

1. الدراسات العربية:

❖ دراسة "سعود بن ذياب الذياب " تحت عنوان " مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج " وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في الرياض سنة 2014، و التي تلّخصت توصياتها في :

- تخفيف الأعباء الوظيفية على العاملين و أن يتم توزيع المهام بينهم، لإتاحة فرص التعلم.
- عقد برامج لتطوير القوى البشرية و أهمية تنمية مهارات التعلم و الابتكار و التجديد.
- تشجيع الموظفين على استخدام روح الابتكار و التجريب.
- منح الصلاحيات اللازمة للموظفين و استخدام اللامركزية لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم.

2. الدراسات المحلية:

❖ دراسة "عادل بومجان" تحت عنوان " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، لسنة 2014-2015؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال مدخلين حديثين أولهما التمكين الإداري و الثاني إدارة المعرفة، و كانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن مستوى إدراك إدارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

❖ دراسة " غلال فاطمة الزهراء " و " مرني صنديد أسماء " تحت عنوان " دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة "، و هي مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تيموشنت - الجزائر-، لسنة 2015-2016؛ و قد تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة المتعلمة، حيث تسعى كل منظمة إلى تطوير قدراتها و مهاراتها الفكرية و تشجيع التعلم التنظيمي و نتيجة لذلك فالمنظمة الناجحة هي التي تقوم باستقطاب و اختيار العاملين بها و الذين يتسمون بصفات و قدرات عالية و استغلالهم لتحقيق التفوق و التميز.

منهجية الدراسة:

احتوى الجانب الأول خلفية الدراسة و أهميتها؛ التي تتضمن كل من مقدمة عامة، إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، أسبابها، منهجيتها و الأدوات المستخدمة فيها.

أما الجانب الثاني؛ تطرقنا للإطار النظري للدراسة الذي التمس كل من إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة وخلق القيمة.

تبنى الجانب الثالث دراسة لمعرفة مدى إمكانية خلق قيمة في المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة؛ حيث تم استخدام منهجين أولهما المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الإطار النظري للدراسة ووصفا علميا بهدف تمهيد تحليلها بواسطة المنهج الثاني الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة التي طبقت في جامعة " بلحاج بوشعيب " عين تيموشنت ، و التي استخدمت فيها الاستبانة.

الأدوات المستخدمة:

بهدف التحليل الجيد و البناء للبحث، قمنا باستخدام عدة وسائل في جمع و تصنيف و تحليل و معالجة المعلومات هي كالاتي:

✓ **المسح المكتبي :** من خلال الإطلاع على الكتب، الوثائق ، المنشورات، الصحف، التقارير، المقالات، الرسائل و الأطروحات، وقائع الملتقيات و الندوات، التشريعات، و مواقع الحوامل الالكترونية.. الخ.

✓ الاستبانة: حيث تم جمع المعلومات من خلال عدّة أسئلة و تفرّيع إجاباتها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

صعوبات الدراسة:

- قلة توفر المراجع في المكتبة.
- صعوبة تحديد القيمة داخل المنظمة المتعلمة.
- حداثة الموضوع من جانب خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة و الموارد الغير مادية.

II. الإطار النظري

للدراسة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات و المنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها و مباشرة أنشطتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أنها مصدر لتمييز المنظمات و أساس ارتقائها و نجاحها فهي الفهم الراقى و الإدراك الصحيح للظواهر و الحقائق من خلال الخبرات و الثقافات و المهارات و القدرات الكامنة و المكتسبة لدى الفرد و المنظمة؛ و باعتبارها عملا إنسانيا فكريا يحتوي على معاني و مضامين مختلفة كما يشمل أبعادا متعددة و متشعبة، فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص و السمات ترتبط بنوعيتها الصريحة و الضمنية ، تتمثل الأولى في تلك المعرفة المنتشرة و المتداولة بين أغلبية الأفراد العاملين داخل المؤسسة و يمكن مشاركتها و تبادلها بين الأفراد، أما الضمنية عبارة عن المعرفة الشخصية أو الفردية ولا يمكن مشاركتها مع الغير و تظهر هذه المعرفة أثناء العمل اليومي لدى الفرد أو عن طريق الخبرة. فإدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة ، و إدارة الشركات لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى لاغتنائها بما لديها من معرفة جديدة، وتعمل إدارة المعرفة على تسهيل الوصول إلى المعلومات، و إعادة الاستفادة منها، باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، من الحاسوب و الذكاء الصناعي لاستخدامها ضمن ما يسمى بالنظم الخبيرة، و النظم المعتمدة على المعرفة .

I. مدخل إلى إدارة المعرفة:

يتجه بعض الباحثين إلى أن مفهوم "إدارة المعرفة" عبارة عن "إدارة المعلومات"، في حين يرى البعض الآخر أن المفهوم يتمحور على الجهود الخاصة عبر الشبكات و يرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي من إبداع منتجي تقنية المعلومات و الاستشاريين لبيع ابتكاراتهم إلى رجال الأعمال ، و بالتالي سوف نتطرق في هذا الفصل مختلف تعاريف إدارة المعرفة و مبرراتها، أهميتها، أهدافها، وظائفها، عناصر نجاحها، و عملياتها.

I.1- تعريف إدارة المعرفة :

تنوعت التعاريف المتمحورة حول مفهوم "إدارة المعرفة" نذكر منها:

- إدارة المعرفة هي " العملية المنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها " وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي دعي إليه نوناكا (I.Nonaka) الذي سماه بـ"مخزون المعرفة"، عام 1991 و نموذج العمليات الأربع : التنشئة، التخريج، الترابط، و التدوين.
- أما (Newman 1999) فعرف إدارة المعرفة على إنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق وتنشر و تستخدم المعرفة و تستخدمها و تنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازم لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها."
- إدارة المعرفة هي " استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات الممثلة المتاحة داخليا و خارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تضمن توليد المعرفة و انتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من اجل استخدام المعرفة، وتحقيق الفائدة للمنظمة." (Horder and Fearnley 1997)
- إدارة المعرفة هي " تخطيط المعرفة و تنظيمها و مراقبتها و تنسيقها و توليفها و الأمور المتعلقة بالرأس المال الفكري و العمليات و القدرات ، والإمكانات الشخصية و التنظيمية كافة لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية، التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة و استغلالها و نشرها و استثمارها و توفير التسهيلات لها من أفراد المعرفة و الحاسبات و الشبكات." (Wiig, 2002).¹

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة 1، 2010، ص 33-35.

➤ و أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignbaum) إلى عبارة شهيرة "المعرفة قوة" **knowledge is power** و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه **هندسة المعرفة "knowledge Engineering"** و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة ، و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو **"إدارة المعرفة knowledge management"** و قد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع.²

➤ أما (سكايرم) وهو احد ابرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها بأنها " إدارة نظامية واضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، و استخدامها، واستغلالها. و تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة."

➤ ويتضمن مفهوم إدارة المعرفة، تعريف و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و المطلوبة و العمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد و العمليات، و بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيا بحيث تساهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات. ولا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط ، بل يتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد. و تمثل هذه العمليات في: استخدام المعرفة، الحفاظ على المعرفة، تقاسم المعرفة، تطوير المعرفة؛ فالمنظمات بحاجة دائمة إلى:

1. مصطلحات مستخدمة في جميع أرجائها لضمان أن المعرفة تم فهمها بصورة صحيحة، و متماثلة في جميع الإدارات و الأقسام و وحدات العمل من قبل جميع الأفراد.

2. أن تكون قادرة على تعريف ، و نمذجة ، و عرض معرفتها بوضوح.

3. استخدام معرفتها في تطبيقات مختلفة و لمستخدمين متنوعين، مما يجعلها غير قادرة على تقاسم مصادر المعرفة المتوفرة حالياً، والمستقبلية أيضاً.

4. أن تخلق ثقافة معرفية، و ان تشجع تقاسم المعرفة.³

ومن التعريفات الحديثة لإدارة المعرفة ما يركز على دورها في **تكوين القيمة المضافة** من المعرفة، و من هذه التعريفات الأتي:

²مهادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولحاج- البويرة، 2013، ص17.

³جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص42-43.

- أنها المصطلح الذي استخدم "لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد و المعلومات سوية لتحديد الاكتساب و المعالجة و الحزن و استخدام و إعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة."
- أنها " نظام توليد عمل مزدهر، وأنها بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة التنظيمية، و تجميعها و استخدامها و إعادة استخدامها سعياً نحو تحقيق و إضافة قيمة للإعمال."
- أنها " قفزة مفاهيمية في تنظيم مصادر المعلومات و وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها." وتتضمن إدارة المعرفة من خلال هذا التعريف وظيفتين : الأولى هي الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات ، و الثانية هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة بالتطبيق، إذ يؤدي تطبيق إدارة المعرفة و توظيفها إلى تحسين عملية صنع القرار و تحسين العمليات و نتائج الأعمال .⁴

2.I - مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء لاستجابة لعدة متطلبات و مؤثرات بيئية داخلية و خارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع متطلبات البيئية ، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي ، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة .
- العولمة التي جعلت المنظمات العالية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات و الانترنت و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد ، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسة القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .
- إدراك أسواق المال العالمية، أن المعلوماتية و المعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض و رأس المال و العمل.
- تشعب إدارة المعرفة و زيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة و تنوع النظم و العمليات التي تدعم تطبيقها.

⁴ عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013، ص105.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- التغيير الواسع و السريع في أذواق و اتجاهات الزبون ، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .
- اتساع المجالات التي نبحث إدارة المعرفة في معالجتها ، سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد و التنوع .⁵

I.3- أهمية إدارة المعرفة :

تنبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات و على مستويات مختلفة : الناس ، العمليات ، و المنتجات و الأداء التنظيمي الكلي . ويمكن إجمال أهميتها بما يلي :

- ✓ تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية ، وبذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة و الأهداف.
- ✓ تحسين الأداء التنظيمي ، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها ، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي و تحسينه.
- ✓ إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة و توثيقها و تطويرها ، وتحديد المعرفة المطلوبة و سد الفجوة بينهما.
- ✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات ، من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار و سلع و خدمات جديدة.
- ✓ تحسين المنتجات الموجودة و تطويرها و إيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ، ومنتجات تعتمد على المعرفة ، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة.
- ✓ تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار و الإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة ، و تحديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.
- ✓ تخفيض التكاليف ، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.⁶

⁵ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، ص 85.

⁶ عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

4.I - أهداف إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- ❖ تحديد و جمع المعرفة و توفيرها بالشكل المناسب و السرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- ❖ تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- ❖ نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها و تحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ❖ تحويل المعرفة الداخلية و الخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها و استثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة المختلفة.
- ❖ تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة و تقديم منتجات و خدمات مبتكرة باستمرار.
- ❖ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة و تحسين و تطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.⁷
- ❖ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للإفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات، كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية.
- ❖ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العملائية و إدارة الموارد البشرية وكذا إدارة الزبائن و تقييم الإنتاج.
- ❖ السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات و العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- ❖ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الاقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعالها هذا في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية.⁸

⁷ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁸ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2015، ص29.

I.5- وظائف وأنشطة إدارة المعرفة:

تعددت وظائف المعرفة حسب ما أكده (Stewart, 1997) على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما:

1. العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع و التسويق و التبادل. إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطتها المتضمنة أربع محاور وظيفية حسب ما صنّفه (Cortada and Woods, 2003):⁹

الجدول (01): المحاور الوظيفية الأساسية لأنشطة إدارة المعرفة

يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية و المنظمةية ، و السعي إلى توفير القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فاعلية ، و توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة ، و توفير التسهيلات التكنولوجية.	البنى التحتية و التوظيف	المحور الوظيفي الأول
يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات و ضبط هذه المعرفة و التحكم بها و تنظيمها و توزيعها و معالجتها.	الوظائف العملية	المحور الوظيفي الثاني
يتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة و الرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود و توجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة و تأثيره في الأداء، و تتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة و أهدافها.	التحكم و الرقابة	المحور الوظيفي الثالث
الأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني و تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات و في التكنولوجيا و في النظم و في الإجراءات و غيرها	فهم و إدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة	المحور الوظيفي الرابع

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، ص 69،

بتصرف الطالبين

⁹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

I.6- عناصر نجاح إدارة المعرفة:

حدد دافنبورت (Davenport) مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما، هي:

1. التركيز على قيم المنشأة و أهميتها و ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
2. توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها .
3. هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بالمؤسسة و استخدام المعرفة المتوفر .
4. تبني ثقافة (الصدافة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
5. تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
6. تبني عملية تغيير في أساليب و طرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و إشاعتها في المنشأة .
7. ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال و التعبير عن أنفسهم.
8. تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
9. تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت و التمييز، دفع العاملين للمساهمة في خلق و استخدام المعرفة المتوفرة.
10. دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع و توفير الموارد اللازمة لذلك و تحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.¹⁰

و إضافة إلى عوامل النجاح السالفة الذكر يشير تيسي (Teece,2002) إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يأتي:

- تحديد أهداف استراتيجيية إدارة المعرفة بحيث لا بد من تحديد المعرفة المتوفرة حاليا و التأكد من استخدامها ، وتحديد كيفية إعداد و تطوير معرفة جديدة، وتحديد كيفية تحديث و تجديد المعرفة الحالية.

¹⁰ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، نفس المرجع، ص70-71.

- توفير كل من النظم و العمليات و كذا المهارات و الخبرات التي تستطيع تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة و الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين و أصحاب المصالح و هو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا.
- اختيار مؤشرات إدارة المعرفة و قياس و تقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.¹¹

I.7- عمليات إدارة المعرفة:

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة ، و يمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة و أساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي: عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة، و عملية استخدام المعرفة تتلخص فيما يلي:

✓ تكوين و اكتساب المعرفة:

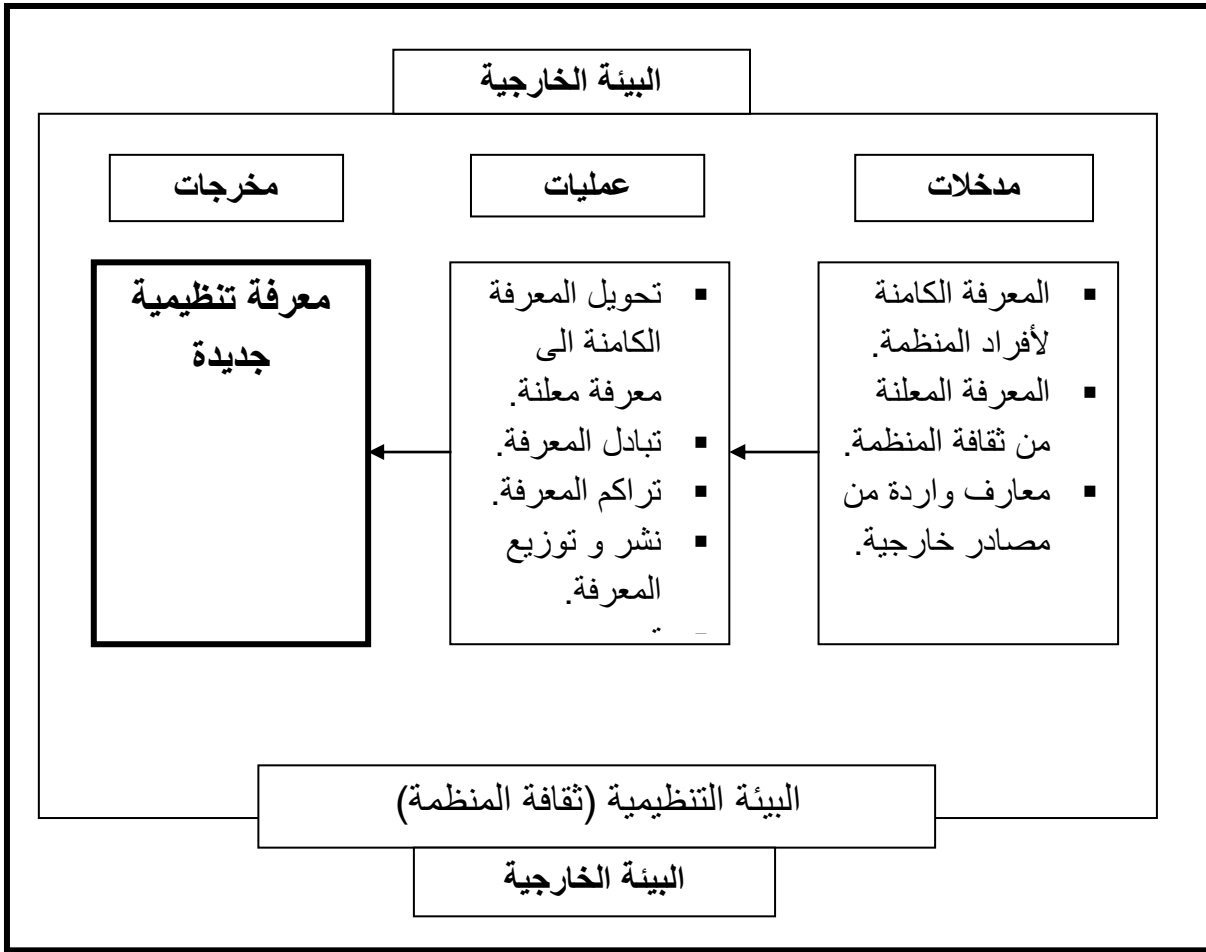
و يقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها، و تجميعها، و تحليلها، و خلق نماذج لها، و من صحتها، و ذلك من اجل استخدامها، في برامج إدارة المعرفة، و برامج هندسة المعرفة. ويتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواء كانت داخلية ام خارجية، مثل: العملاء و الموظفين و معلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة، و معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة، و معلومات مالية و غيرها.

و قد قدم الباحث **علي السلمي** اعتمادا على مدخل النظم، نموذجا مبسطا لتكوين المعرفة التنظيمية، نوضحه في الشكل التالي:¹²

¹¹ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص44.

¹² طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص79.

الشكل (01): نموذج تكوين المعرفة التنظيمية.



المصدر: طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص79.

✓ تخزين المعرفة:

إن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة و تخزين و استرجاع المعرفة ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها.¹³

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية و الفرز، و تتم على أساس حجز أو جمع البيانات و المعلومات، بطريقة منظمة في مراكز و أماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن، فلاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، اسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) و أخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشيف...)

و من أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم: **مستودع البيانات و منجم البيانات**.*¹⁴

¹³ عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص43.

¹⁴ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص80.

***مستودع البيانات** : و هو قاعدة بيانات تؤمن التقارير و أدوات الاستعلام و تخزين البيانات الجارية و التاريخية و الإحصائية ؛ **منجم البيانات** : يعبر عن تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات و المعلومات.

✓ توزيع المعرفة:

أشار " لاودون و لاودون" (laudon & laudon) إلى أن عملية توزيع المعرفة عبارة عن جعلها سهلة الوصول من خلال الخزن و النشر و أنظمة المكتب.¹⁵

و يقصد بها مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، و التي من شأنها جعل المعرفة متاحة، و يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

و لقد أعطت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة، مفاده بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعاتها إلى مستخدميها، و أن عملية الاتصال أساسية تتكون من مكونين أساسيين هما:

~ **محتوى المعلومات و شكلها:** المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل و أشكالها، و التي تشمل السياق و النماذج الرياضية و الأرقام و الرموز و ما يتعلق بها من معانٍ بنائية و تشمل اللغة و النماذج و الرسوم.

~ **الوسائط:** و هي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات و نقلها، الوسائط المتعددة و قنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها و أجهزة التخزين الحاسوبية و المكتبات الرقمية التي لها صفات: التسجيل و إعادة التسجيل و إعادة الإنتاج و التحويل و التخزين و الحفظ و الوصول إلى المعلومات.

و لقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة، و هي قد تكون شخصا و قد نكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها و قادرة أيضا على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك.
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

و بفضل التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيعها و نشرها من خلال مداخل حديثة تشمل:

- الوسائط المتعددة: تقنيات الصوت و الصورة.
- قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال.
- تحديث و تعديل المعلومات و اقتفاء أثرها.

¹⁵ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، نفس المرجع، ص 39.

- إن نقل المعرفة يستوجب نقل المعرفة الصريحة المكتوبة أو المرزمة من قواعد المعرفة عبر وسائل إلكترونية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة.¹⁶

✓ استخدام المعرفة:

أو الاستجابة للمعرفة، و يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم، و قراراتهم، و جودة العمليات التي يقومون بها.

و يمكن ذكر أوجه الاستجابة للمعرفة فيما يلي:

- ~ الاستجابة للتكنولوجيا: أي أن يكون القسم أو الوحدة قادرة على التطبيق السريع للتغيرات التكنولوجية ذات التأثير على عمله، و كذلك أن يكون قادرا على تحديد الطريقة التي سوف يستجيب بها تلك التغيرات، و أن تغير المنظمة بشكل مستمر استراتيجياتها التكنولوجية.
- ~ الاستجابة للموظفين: أن يكون هناك اهتمام بالأمور التي تهم الموظفين، و أن يكون هناك احترام للأفكار التي تقدم من قبلهم.
- ~ الاستجابة للتنفيذ: كأن تكون هناك تغييرات في طريقة العمل، و أن يكون هناك تنسيق بين مختلف الأنشطة لأقسام التنظيم.
- ~ الاستجابة للمعلومات المالية: أن تكون المنظمة قادرة على حذف المنتجات غير المجدية بشكل سريع، و أن يكون هناك بحث مستمر من أجل تخفيض تكلفة المنتج المقدم، و أن تكون هناك استجابة سريعة للتغيرات التي تصيب الوضع المالي للمنظمة.¹⁷

¹⁶ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم و التقنيات-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 108.

¹⁷ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، نفس المرجع، ص 81.

II. ماهية المنظمة المتعلمة :

إن بقاء المنظمة و استمراريتها و تميزها في ظل بيئة شديدة التغير و التطور يتطلب تبنيتها لإطار تنظيمي خاص يكفل لها ذلك، و يتمثل هذا الإطار في المنظمة المتعلمة التي تتبنى التعلم التنظيمي كتوجه سلوكي يضم مجموعة من العمليات و النشاطات تسعى من خلالها تحسين قدراتها و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها و تعبئة العاملين فيها ليصبحوا وكلاء للمعرفة. و من خلال ما ورد سابقا من مفاهيم حول إدارة المعرفة، يتضح لنا أن أهم عمليات إدارة المعرفة هي دون شك عملية بناء و إنتاج معرفة جديدة التي تؤدي بالمنظمة المتعلمة إلى تحسين قدراتها و تفعيل علاقاتها بالبيئة الخارجية من خلال تطوير معاني مشتركة من شأنها المساعدة في حل المشاكل التي تواجهها هذه الأخيرة و أساس عملية التعلم يكمن في خبرات و تجارب أعضاء المؤسسة.

II.1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة منظمة الحادي و العشرين المتسم بسرعة التغيرات و كثرة التغيرات، و كثرة التحديات و تقدم التقنية و سبل الاتصالات و توليد المعرفة و إدارتها، و الاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة و تقديرا و ثقة، و تحفيزا على التعلم و الابتكار و المشاركة في صياغة الرؤية، و بلورة الإستراتيجية و اتخاذ القرار. و تتباين التعاريف التي قدمها الباحثون و المفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية و تنوع تجاربهم و تعدد تخصصاتهم، نذكر منها:

- عرف سينجي (Senge) المنظمة المتعلمة " بالمنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص و مناقشة مشاكلها و البحث عن حلول لها، و أن يجربوا ما لديهم من قدرات و مهارات لإحداث التغيير و التحسين لتنمية مهاراتهم و خبراتهم و معارفهم من أجل تحقيق أهدافهم".¹⁸
- و في تعريف آخر ل سينجي دائما " المنظمة المتعلمة هي التي يقوم فيها جميع الأفراد العمل بطريقة مستقلة و تعاونية من اجل تطوير إمكانياتهم باستمرار لبلوغ الأهداف ؛ كما تسعى تحديث أنماط جديدة للتفكير لتمكن من التعلم و الاستفادة بشكل جماعي".¹⁹

¹⁸ بلعلى نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء و المعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2، 2014، العدد 01، ص 177.

¹⁹ Peter. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990, p08.

- و يعرف جارفن (Garven) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير و الطموح الجماعي باستمرار كيف يتعلمون معا."²⁰
- و يعرفها (الحارثي، ٢٠١٣م، ص ٥٠) بأنها " المنظمة التي تعمل على جمع و تنظيم المعرفة و إدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها و تحقيق أهدافها."²¹

2.II- خصائص المنظمة المتعلمة:

و هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات؛ نشير إلى أربع خصائص رئيسية، حيث يندرج تحت كل خاصية مجموعة من العناصر:

الجدول (02): خصائص المنظمة المتعلمة

الخاصية	عناصرها
الخصائص الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> ● الرؤية المشتركة. ● رصد التغيرات البيئية. ● تبني إستراتيجية التعلم.
الخصائص الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم. ● دعم قيادي للتدريب و التمكين. ● تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتيا.
الخصائص التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> ● التصميم العضوي للتنظيم. ● فرق العمل ذاتية الإدارة و متعددة الوظائف. ● الهيكل التنظيمي الأفقي و المرن. ● الاتصالات المفتوحة.
الخصائص الثقافية	<ul style="list-style-type: none"> ● توفير إطار قيم للثقافة التنظيمية. ● البيئة المساندة للتعلم.

المصدر: سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 20.

²⁰ عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، نفس المرجع، ص 398.

²¹ سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 13.

II. الإطار النظري للدراسة

✓ نذكر بعض ما أكده (32: Marquardt ; 2002):

- استمرارية توفير فرص التعلم.
- تحقيق الأهداف من خلال استخدام التعلم.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- إثارة عمليات التغيير و تشجيعها من جميع مستويات المنظمة.²²
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.²³

الجدول(03):الاختلاف بين خصائص المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة.

منظمة القرن 21 المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية المنظمة البيروقراطية	البعد
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
زميل - زميل	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متداخلة و متفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متحركة	ثابتة	الحدود
التحالف و التوكيلات	التكامل الرأسي	القدرة التنافسية
مشاركة	أوتوقراطية	أسلوب الإدارة
الالتزام بتحقيق النتائج	الطاعة و تنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
متنوعون و مختلفون	متجانسون	الأفراد
الابتكار	الفاعلية	التركيز الاستراتيجي

المصدر: سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة

الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص25.

²² Cook, J.A, Staniforth , D. and Stewart , ”The Learning Organization in the Public Service”, Gower, Hampshire, 1997,p33.

²³ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الانبار، العدد 31، 2012، ص177.

3.II- أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

و فيما يلي تفصيل لهذا التحول، الذي تتطلبه ضرورات التغيير المنظمي:

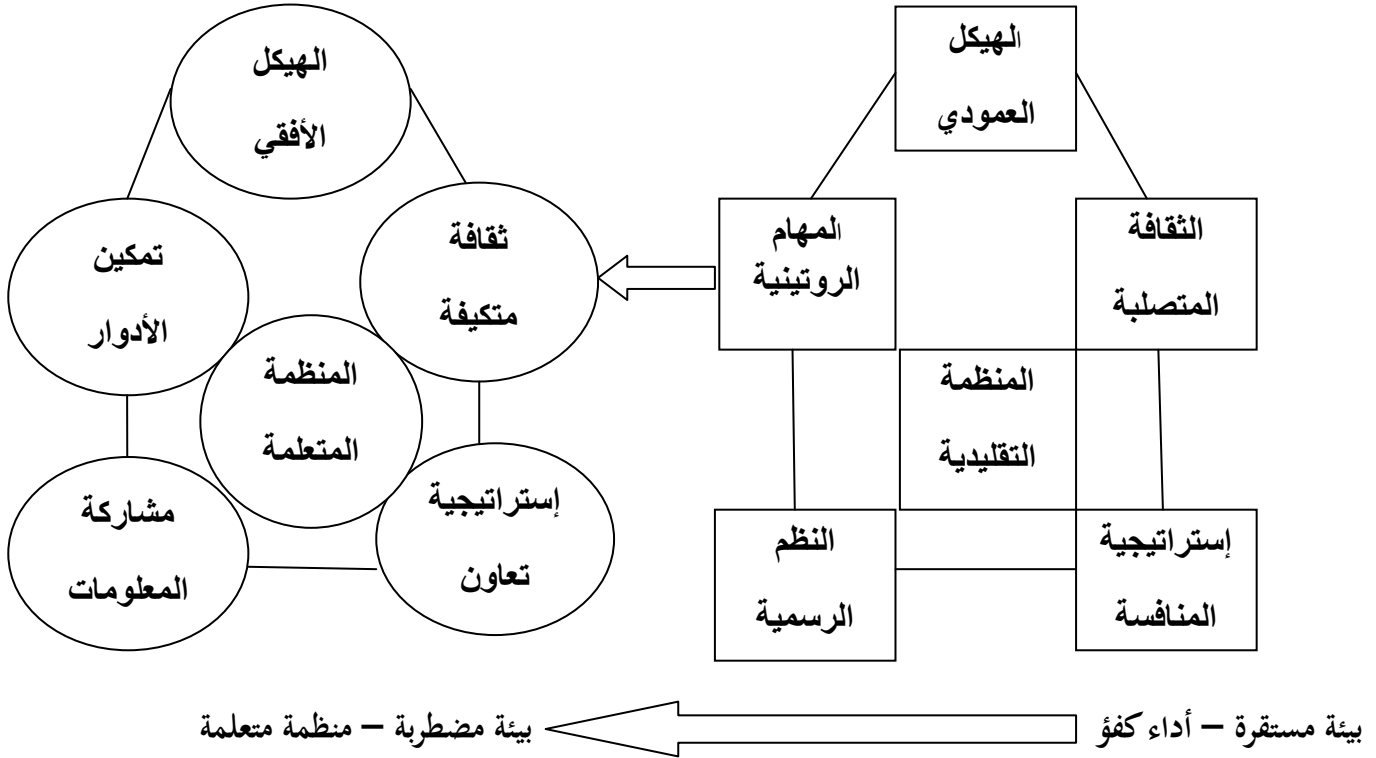
- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير و العاملين، و أن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، و يظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.
 - و من المهام الروتينية إلى ادوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، و يسمح للشخص باستخدام قدراته، و يتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، و إعادة تعريفها و هذا يسمح بالمرونة.
 - من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات و المعرفة حول أداء المنظمة و أوضاعها المالية، و سلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، و يجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء و الفعل.
 - و من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، و مشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن و الموردين، و التكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات و الحلول و المشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون و التعلم و التكيف، حتى مع المنافس و خاصة عالم عولمة الأعمال.
 - و أخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح و إزالة الحدود و المخاطرة، و التحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.²⁴
- تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها التنظيمية المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة و الاستجابة لها، و بضعف العلاقات السائدة بين العاملين، و لذلك فان هذه الثقافة بما تحويه من مفردات و قيم و عادات سلبية قد تعمل على منع أو إعاقة عملية التعلم، بينما تتسم المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذه الظروف و الاستجابة لها، كما تتسم بالانفتاح و الجودة و التحسين المستمر، مما يزيد من فرص التعلم لدى العاملين.²⁵

²⁴ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص74.

²⁵ عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، نفس المرجع، ص407.

و الشكل التالي يعلل الشرح السابق:²⁶

الشكل (02): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.



المصدر: حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولحاج- البويرة،

2013، ص 75.

II.4- وسائل تسيير المرظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها و تساعد في الرفع من أدائها و مواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم و التعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية) و أخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي و التنظيمي، الوسائل الحديثة للتكوين، نظام المعلومات و اليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري و الإبداع).

²⁶ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، نفس المرجع، ص 75.

❖ الوسائل التنظيمية: و تتضمن ما يلي:

- **إدارة الجودة الشاملة:** يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج السلع و الخدمات بوفرة أعلى و أقل تكلفة، مع الخلو من العيوب و الشوائب، من أول مرة و في كل مرة و إرضاء العملاء داخل المنظمة و خارجها، و إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار و التطوير و التحسين المستمر و تبني مفاهيم العمل الجماعي و الإدارة بالمشاركة.

- **إنشاء مجتمعات الممارسة:** إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم و إنشاء المعرفة. و في هذا السياق من الاهتمام فان جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة و في بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها. أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل و أن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا و هي في مرحلة التطوير. إن دور و أهمية هذه الجماعات في نقل و تقاسم المعرفة و التعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات و كيف يتم دعمها و تشجيعها. كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة و استثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات و المناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.²⁷

- **الذاكرة التنظيمية:** ليس كل تعلم يهيم منظمة التعلم ، فتعلم الأفراد لأشياء لها علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. و لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها و خدماتها و عملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها و طريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

❖ الوسائل التكنولوجية:

- **Coaching أو التدريب الشخصي:** المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها و أصحاب المصلحة تحقيقه، و كذا عندما تستطيع التوقع و التكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة و أعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع و دفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي

²⁷ رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص 67.

II. الإطار النظري للدراسة

و الجماعي و التنظيمي. فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها و بيئتها و عملياتها على التعلم أكثر و أفضل و أسرع عن منافسيها.

و يعرف **coaching** على انه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم و هو موجه للفرد، و يمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن و الأداء الأمثل و المعرفة الأفضل عن الذات.

● **التعلم عن بعد:** يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه و المناسب له. و يعرف على انه استدرج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل تكوين الشبكة الداخلية (الانترنت، القرص .. الخ).

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج ايجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، و كذا تطوير و ترقية و تقدم مؤهلاتهم، و هذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

● **التعلم الفردي و التنظيمي:** تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة. و يعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات و المناقشات المفتوحة التي تقضي إلى تكوين أكبر حاصل جمع الأجزاء و هو ما يطلق عليه بالتداؤبية.²⁸

تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة يختلف من مفكر لأخر، هذا ما كان وراء تعدد نماذج المنظمة المتعلمة، ووجود أبعاد لها.

II.5- أهمية و أهداف المنظمة المتعلمة:

تتجلى أهمية المنظمة المتعلمة من خلال تعريفاتها، أنها النظرية الحديثة التي تتبعها منظمات اليوم و التي تؤدي إلى زيادة القدرة على التفكير و زيادة المعرفة. و إذا كان اهتمام المديرين سابقا بالموجودات الملموسة و منها العمالة و رأس المال، فان 50% من الناتج المحلي في الدول المتقدمة يعتمد على المعرفة. إن المنظمة المتعلمة هي مصنع المعرفة، و هذا المصطلح يبين مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء و تحقيق **الموفورات** في منظمات اليوم. اذن مصنع المعرفة (المنظمة المتعلمة) هو منظمة ساعية نحو التعلم و تعدد المعرفة و من أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع

²⁸ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، نفس المرجع، ص79.

الفرد لاكتساب المعرفة و استيعابها و تسميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته و مهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة.

تهدف المنظمة المتعلمة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. إن منهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المنظمات ينعكس ايجابيا على نتائج أعمالها مما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد و تطوير الميزة التنافسية. إن قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق و القوانين و التكنولوجيا و سوق العمل و التغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الإستراتيجية و الهياكل و المعدات و العاملين و اتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمنظمة التي تنشئ ميزتها التنافسية.²⁹

II.6- نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها و طريقة تفكيرهم، و نتائج خبرتهم في هذا المجال، و فيما يلي عرض لخمسة نماذج للمنظمة المتعلمة و التي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

❖ نموذج بيتر سينج (petter Senge):

وضع نموذجا بواسطة (بيتر سينج) و الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة ، و قد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة و هي على النحو التالي:

- التفكير النظامي: و هو منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، و رؤية لعلاقات البنية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- التميز الذاتي: و هو العمل باستمرار على توضيح و تحديد الرؤية الشخصية بدقة و وضوح، و رؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، و المثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية: و هي تلك الافتراضات و التعميمات و الصور الذهنية الراسخة في الأعماق، و التي تؤثر في تصور الناس للعالم و تفسيرهم للأحداث من حولهم، و كيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة: و هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

²⁹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص10.

- **التعلم الجماعي:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم و ترتيب و توحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.³⁰

❖ نموذج مارسك وواتكنز Marsiks and Watkins Model :

قدمت كل من (مارسك و واتكنز Marsiks Watkins) عام 1993م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة و يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين و متداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير و التطوير ، وهما الأفراد و البناء التنظيمي ، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد ، مستوى الجماعات ، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام و الحوار.
- تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة و التعلم.
- ربط المنظمة بالهيئة الخارجية.
- القيادة الإستراتيجية.

وقد قام كل من ايلينجر و يانج و ايلينجر (Ellinger ,Yang Ellinger 2000) و السالم و الحيايني (2007) و بيرديستلي (2008) Birdthistle ، وجمالي و سيداني و زوين (Jamali 2009) Sidani & Zouein باستخدام نموذج مارسك و واتكنز Marsiks & Watkins لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة .

❖ نموذج ماركواردت:

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996م يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي و المحافظة عليه و يجب أن تعمل المنظمة على تطويرها و فهمها ، وهي : التعلم ، التنظيم ، الأفراد ، المعرفة و التقنية . وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز و تقوي عملية التعلم بالمنظمة و

³⁰رمايل نسيمه، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص70.

يتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية و يتفاعل معها و تتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة .

وقد قام كل من أبو خضير (2006) وأنجل باستخدام نموذج ماركواردت لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث .³¹

❖ نموذج العتيبي Al-Otaibi Model:

قام العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة و ممارساتها و أساليب تقويمها و يتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي :

1. **نظام البناء التنظيمي:** ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة ، رويتها ، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي ، نظامها ، العاملون بالمنظمة ،المهارات ، أهداف العاملين) .
2. **نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة) .
3. **الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم و المعتقدات و العادات التي تؤثر في طريقة التفكير و التصرف و التفاعل مع الآخر و مع العلم الخارجي ،وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية و الأنشطة التنظيمية مثل التعلم .³²

❖ نموذج مايلونين Moilanen Model :

اقترح (مايلونين Moilanen) عام 2001م نمودجا للمنظمة المتعلمة بناءا على ما طرحه من (ارجريس و شون Argyris & Schon 1978،(سنج Senge)1990،(بيدلر Pedler) 1991، (مايو و لانك Mayo & Lank 1994، (مارسك و واتكنز Marsisks , Wantkin) 1996، ثم قام بإعداد نموذج اسماه (The learning Organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية و هي :

³¹ غلال فاطمة الزهراء، مربي صنديد أسماء، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تيموشنت، 2015-2016، ص55.

³² رمايل نسيمه، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، نفس المرجع، ص73.

الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الدوافع المحركة الهياكل والأنظمة و العمليات التي تساعد الأفراد و تشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم و خبراتهم .

➤ **تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية و أهداف مشتركة، تكون مرتبطة استراتيجياً المنظمة و اتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات و أشياء جديدة .

➤ **الاستطلاع و الاستفهام :** عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية و مدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية و تحسين مستوى تعلمهم الفردي و الجماعي .

➤ **التمكين:** يشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل و كيفية الاستفادة من معارف الأفراد و خبراتهم.

➤ **التقييم:** يعني الاهتمام بنتائج التصرفات و الأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً (Moilanen 2001) .

وقد قام (بكار 2002) بدراسة مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة في البيئة العربية و علاقتها بإدارة الإبداع باستخدام نموذج مايلونين (Moilanen).³³

II.7- العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة:

يمكن أن تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة و عمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية، و في حالة من الترابط و الانسيابية، و يوجد اعتماد متبادل بين المنظمة و عمليات إدارة المعرفة.

- و لكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تابعا للمنظمة المتعلمة.
- التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية و العملية المتخصصة، توزيعها و نقلها حفظها و تغذيتها و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها و المتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات و مراكز البحوث و التطوير لابتكار المعرفة و توليدها و توظيفها لتصبح قابلة للتطبيق.

³³ غلال فاطمة الزهراء، مربي صنديد أسماء، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص56.

- هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء و رسملة المعارف المتاحة و اكتساب و إنتاج معارف جديدة. و يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة و تكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.
 - يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، و يعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة و الدراسة، و تعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها بأنها التعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية و المعرفة شئ مدرك بالحواس، أي أننا عند اكتساب معرفة نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، و تحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، و ينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، و تتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.
 - كما و تعتمد المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة على بعضها البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة و عملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، و التغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة و العكس بالعكس.
- و يرى بعض العلماء أن المنظمات يجب أن تتبنى ثقافة التعلم و التي تتضمن الانفتاح و المشاركة في المعلومات و التقييم الناقد، و رغبة الاستعداد للتحدي، و تقدير الفروق الفردية و التنوع و الاستفادة منه و التعلم المستمر. و إن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات المعرفة. فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق و توزيع و تحديد و تطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة و بقائها.
- و يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبنى الإدارة و إعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة و الممارسات و البرامج و السياسات داخل المنظمة و من ثم فان بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر و أساسي على:
- ✓ قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة و أصول المعرفة.
 - ✓ تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.
 - ✓ إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول معرفية.³⁴

³⁴حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، نفس المرجع، ص 89-90.

III. خلق القيمة :

احتل مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا مهم في قيادة مختلف المؤسسات و المنظمات و فرض نفسه كمؤشر معياري للأداء و مقياس شامل المدى نجاعة القرارات الإستراتيجية ، و تبنى مفهوم خلق القيمة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمؤسسات لاستحواذها مكانة هامة في مراكز القيادة و التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، فالتسيير بالقيمة أصبح ميزة مرتبطة بالمنظمات الكبرى كمحاولة منها للانتقال بالوظيفة المالية من النشاط المحاسبي نحو النشاط الاقتصادي و الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة و جوهرية التي تعتبر مؤشر نمطي في التقييم و كمقياس شامل يساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة و الدائمة.

III.1- مفهوم قيمة المنظمة:

أثار موضوع قيمة المنظمة منذ سنين مضت شغفا كبيرا من قبل الباحثين و الاكاديميين في مجال إدارة الأعمال؛ حيث تعددت المنطلقات لمفهوم قيمة المنظمة في الاقتصاد، المحاسبة و كذلك الإدارة و التسيير. و فيما يلي عرض لأهم ما جاء في مجالات علوم التسيير المختلفة و المرتبطة بالرأسمال المادي:

❖ **القيمة كمقياس للثروة:** تعرف القيمة بأنها مقياس للثروة، و تشير إلى مقدار ما تدره وحدات الأعمال من ثروة للملاك أو حملة الأسهم و تتبنى الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المالية للقياس الاقتصادي لأداء المؤسسات و ذلك من خلال تطوير مقاييس القيمة .

❖ **القيمة كعلاقة بين الحاجات و الموارد:** يمكن أن تعرف القيمة بالعلاقة بين إرضاء الحاجات المختلفة للمؤسسة و الموارد التي تلبي و ترضي تلك الاحتياجات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية :

القيمة = الحاجات المشبعة / الموارد المستعملة

فكلما تم إشباع عدد أكبر من الحاجات باستعمال موارد أقل كلما زادت القيمة و العكس صحيح و المؤسسة أو المشروع يمكن أن يحقق أقصى الأهداف باستعمال موارد أقل، لكن تصور قيمة المؤسسة أو المشروع تختلف من عميل إلى آخر، فنظرة المساهمين تختلف عن نظرة الزبائن و كذلك نظرة الموردين و حتى المستخدمين، لهذا تهدف إدارة القيمة إلى خلق التوازن بين مختلف هذه التصورات، و عندما نتحدث عن القيمة فإننا نعني القيمة السوقية للمؤسسة، و التي تتوقف على التدفقات المستقبلية (المتوقعة) و التي تستطيع المؤسسة توليدها خلال عمرها، و هو ما يأتي عكس النموذج المحاسبي و الذي يركز فقط على كمية الأرباح (صافي الربح) و الذي يمثل مقياسا مشوها للقيمة و لا يمكن من خلاله فهم الأداء الاقتصادي للمؤسسة.³⁵

³⁵ بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون، مذكرة الماجستير جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص76-77.

❖ **القيمة الاقتصادية المضافة:** و التي تمثل أكثر مداخل القيمة استخداما و شيوعا و توضح المعادلة التالية كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي ربح العمليات بعد الضريبة - تكلفة رأس المال

و يقصد بصافي ربح العمليات بعد الضريبة ربح العمليات مطروحا منه الضريبة و لكن قبل الأخذ في الحسبان تكاليف التمويل، و التكاليف الغير النقدية و بالتالي يشير صافي ربح العمليات إلى الدخل المتبقي المتولد من رأس المال، أما تكلفة رأس المال فهي التكلفة التي تتحملها المؤسسة لاستخدامه و هي تتضمن الفائدة على السندات و تكلفة أموال الملاك.

❖ **القيمة السوقية:** طريقة القيمة **السوقية العادلة*** هي الأكثر شيوعا لتقدير القيمة و تعرف أيضا بالقيمة النقدية.

❖ **القيمة الاستثمارية:** هي عبارة عن قيمة المنافع المستقبلية النابعة من أصل ما بالنسبة لمشتري معين، و يمكن أن تختلف القيمة الاستثمارية من مشتري إلى آخر بسبب عدة أسباب منها:

- فرص خلق القيمة المتصورة.
- رغبة المشتري في دخول سوق جديدة.
- مدى إدراك المخاطر أو تقلب القدرة الإرادية للأصل.
- الوضع الضريبي للمشتري.
- تفاؤل المشتري.

إن كل من القيم السوقية و القيمة الاستثمارية مرتبطان و لكنهما نادرا ما يتكافأان أو يتساويان، إلا في حالة تطابق افتراضات و أوضاع كل المشتريين المحتملين و هو شئ يكاد أن يكون مستحيلا.³⁶

❖ **القيمة المضافة من وجهة نظر الزبائن:** يحدد الزبائن القيمة المضافة من خلال المقارنة بين عروض المؤسسة و

عروض المؤسسات المنافسة فكلما كانت عروض المؤسسة أجود و أحسن سعرا و تصاحبها خدمات أفضل من المؤسسات المنافسة كلما زادت القيمة المضافة عند الزبون أي أن عروض المؤسسة تقدم لهم قيمة أفضل و أكبر من المؤسسات المنافسة و العكس ففي الحالة التي تكون فيها عروض المؤسسات المنافسة أفضل من عروض المؤسسة ذات القيمة المضافة التي يتحصل عليها الزبون من عرض المؤسسة. و عليه فان هذه الأخيرة مطالبة

***القيمة السوقية العادلة:** المبلغ المعبر عنه نقدا أو بما يعادل النقد الذي يتم به انتقال ملكية أصل من بائع راغب إلى مشتري راغب، و يتوفر لدى كل واحد منهما معلومات معقولة عن كافة الحقائق ذات الصلة و لا يخضع أي منهما لأي نوع من الإكراه.

³⁶ بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون، مرجع سبق ذكره، ص77.

بتقديم عروض أفضل من المنافسة حتى تمنح لزيائنها قيمة مضافة تكسب بها ولائها و تضمن إقامة علاقة طويلة معهم.

أما فيما يخص مجال إدارة الموارد البشرية المرتبط بالأسمال اللامادي؛ فقد قرر العديد من المفكرين إعادة النظر في مفهوم قيمة المنظمة، حيث تقود هذه الأخيرة في فحص زاوية داخلية للتسلسل، للتنظيم و للتحفيز للعوامل و للإمكانيات و مراحل التعليم، الهيكلية و الحدود، و للتكامل. حيث تكمن القدرة في خلق قيمة جوهرية بالمنظمة من خلال خفض تكاليف تشغيلها كونها تعتمد على كفاءات المنظمة أي استعدادها للتسيير و التنظيم.

و حسب نظرية تكاليف التعاقد (Coase 1937; Williamson 1975) فيجب على المنظمة أن تعمل على تدنية تكاليف التعاقد و التنظيم، و هي ضمنيا تكاليف ظاهرة و أن أي أداء مسيء للتشغيل و لإدارة المنظمة تندرج عنه تكاليف مخفية تعرقل قيمتها؛ إذ يمكن تقدير هذا الأداء باحتساب تلك التكاليف لكن بعيدا عن نظام معلوماتها (Savall 1978; 1975; 1974). و بالتالي فان قيمة المنظمة تعرف كنوعية تشغيل و تسيير منظمة، و يمكن وضعه ضمن مفاهيم أخرى التي تهتم بقيمة المنظمة و الرأسمال الفكري. و قد توصل نموذج (Edvinsson et Malone) إلى تحليل الرأسمال اللامادي إلى فرعين: الرأسمال البشري و الرأسمال الهيكلي و هذا الأخير يتكون بدوره من رأسمال الزبائن و الرأسمال التنظيمي الذي ينقسم إلى كل من رأسمال الاختراع و التجديد، و رأسمال سيرورة الأعمال.³⁷

III.2- مفهوم خلق القيمة في المنظمة:

اهتم الاقتصاديون الأوائل و الدارسون لمفهوم خلق القيمة بمعدل الفائدة على التدفقات النقدية Flux de Trésorerie و كذا الدراسات المعروفة لفيشر (1907-1930) و ويليامز (williams 1938)، اللذان عرضا مفهوم مالي للقيمة بجمع بين سعر الأصل (أو ثمنه) و الدخل المحتمل للحصول عليه. فالفكر الأكاديمي الأكثر حداثة الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة كان الاهتمام به بارزا في أعمال كل من: هيكس Hax و مجليف Majluf (1984)، رابابورت Rappaport (1986)، كوبلاند Copeland، كولار Koller و مارين Murrin (1990-1996)، هولسن Ohlson (1990، 1992)، ستوارت Stewart (1991) و فلثام Feltham و هولسن Ohlson (1995) [simon, 1999]. و سنوضح الظروف التي ظهر من خلالها موضوع خلق القيمة حيث برز بوضوح في سنوات التسعينات و أصبح بمثابة مسار استراتيجي لعدد كبير من المنشآت الاقتصادية، و نوضح أهم مراحل تطوره ثم تحديد أهدافه.

³⁷ بن قيراط عبد العزيز و آخرون، إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة، أبحاث اقتصادية و علمية، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008-2009،

و نعني دائما بمصطلح القيمة la création de la valeur خلق قيمة السهم، و انطلاقا من ذلك فهذا المفهوم يكرس وضع المساهم في خدمة استراتيجيه المنشأة [COB,P.S].³⁸

يؤكد إلحاق كلمة "خلق" إلى "قيمة المنظمة" على أن القيمة لا تأتي من عدم؛ فخلق القيمة عملية متنوعة تعني "زيادة القيمة" و يرجع ذلك إلى تحسين نوعية التسيير و التشغيل داخل المنظمة لإضافة طابع لزوم الأداء الجيد لإثرائها بمزايا تنافسية التي تعتبر وسيلة تمويلها، لهذا فان تطويرها واجب لضمان استمراريتها و بقائها لخدمة المساهمين و مختلف الأطراف ذات المصلحة؛ باعتبار أن الرأسمال البشري هو المورد الأساسي الأول للمنظمة و قياسه كان موضوع العديد من الأبحاث ، إلا أن هذا المفهوم حظي بالغموض و لم يرقى إلى مكانته في تقارير نهاية السنة للمنظمة و عليه كمسيرين و جب مقاومة هذا التحدي خاصة عند معرفة أن هذه الزاوية أصبحت المشكل الرئيسي يهتم بالرأسمال في حد ذاته و التركيز على منتوجه من أجل خلق قيمة جوهرية للمنظمة.³⁹

III.3- أهداف خلق القيمة:

يرتكز مفهوم خلق القيمة على مدخل تعاقدى فقد تم توكيل المسيرين من طرف المساهمين بتسيير أموالهم بالاستثمار و الاحتفاظ بجزء منها في المنشأة الاقتصادية. و قد لوحظ في العشرية الأخيرة انفصال بين المسيرين و المالكين. إذ الهدف الأساسي المنشود الذي تسعى الفرقة المسيرة للمنشأة إلى تحقيقه هو خلق قيمة للمساهم، أي تعظيم ثروة ملاك في الأجل الطويل.

الهدف من سياسة خلق القيمة بالدرجة الأولى هو تعظيم قيمة الأسهم المشكلة لرأس مال منشأة مسعرة، أي تعظيم قيمة الصكوك التي يملكها المساهمون طالما أن إعادة بيعها بسعر أعلى من سعر الاقتناء. أضف إلى ذلك سياسة توزيع الأرباح المحققة تشكل عنصر إيجابي للمساهمين. و بإتباع أساليب التنبؤ تمكنت المنشآت اليوم من ربط مستوى الأرباح المستقرة في الأجل المتوسط لتنظر إلى المدى البعيد، هذا ما ساعدها على رسم استراتيجيات البقاء لمواجهة ما يصادفها من مشكلات.

فتوليد أو تحقيق تدفقات نقدية كافية لضمان حد أدنى من التوزيعات على المساهمين يمثل في الواقع المستوى الأدنى للعائد المطلوب في السوق على الأموال الخاصة، و يسمح بتحقيق هدف منشأة اقتصادية تتبنى مسار خلق القيمة،

³⁸ بن بريكة السعيد و مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، أبحاث علمية و اقتصادية، ص6.

³⁹ بن قيراط عبد العزيز و آخرون، إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص11-13.

لم تحقق تدفقات نقدية كافية فعليها إعادة تشكيل محفظة للتوظيفات في نشاطها و النظر بأفق أكبر كما لو قامت بالاستثمار بمشروع مريح.

فتطور مفهوم خلق القيمة جعل مفهوم تكلفة الأموال من المواضيع المهمة، حيث أن تخفيض تكلفة رأس المال لم تعد حبيسة الديون لوحدها بل و حتى الأموال الخاصة، إذ أن فوائد الديون تخصم قبل فرض الضريبة فهي تحقق وفر ضريبي و عليه تكون تكلفتها اقل. فإذا علمنا أن معرفة المعدل المطلوب على الأموال الخاصة مرتبط بعوامل عدة تتغير مع نمو السوق فهي إذا تحتاج إلى إستراتيجية واضحة لدى المنشأة الاقتصادية.⁴⁰

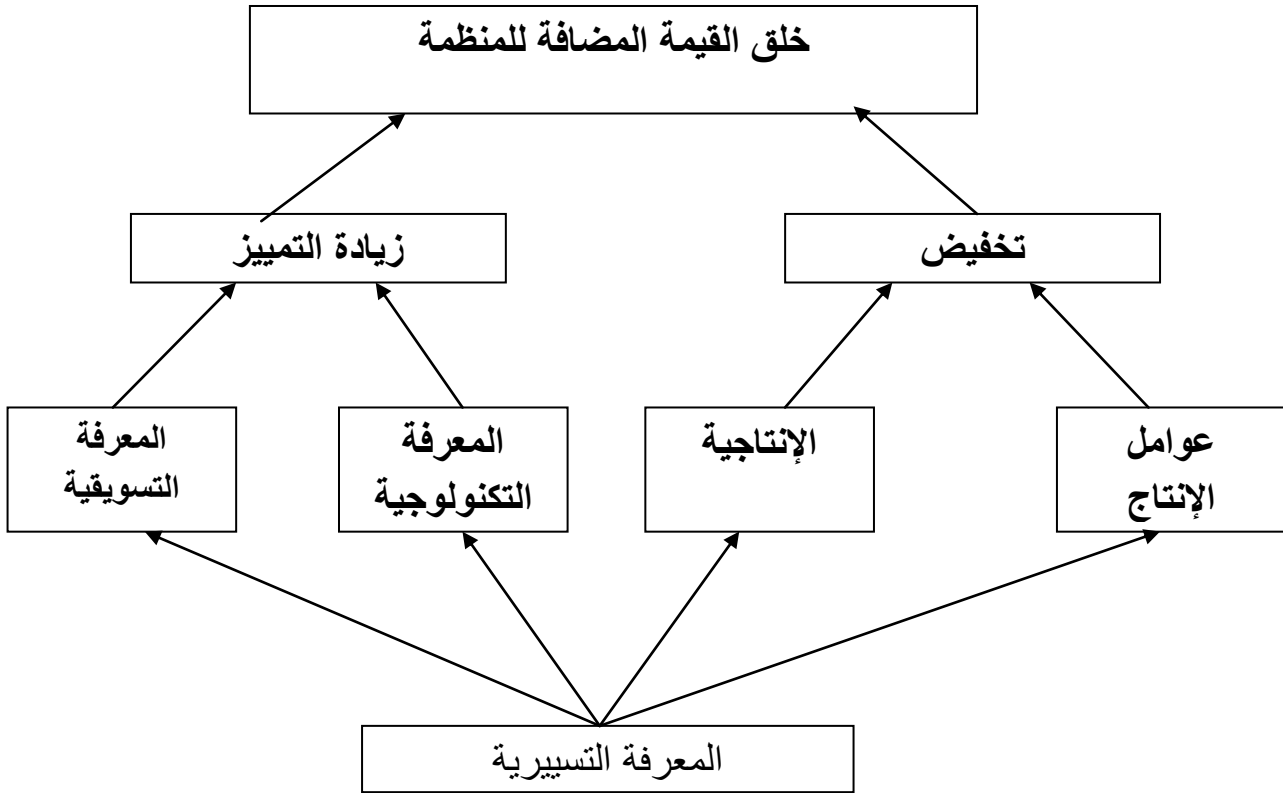
III.4- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة:

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين فأما زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف و لكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:⁴¹

⁴⁰ بن بريكعة السعيد و مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، مرجع سبق ذكره، ص7-8.

⁴¹ عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، الجزائر، العدد7، 2009، ص29.

الشكل (03): مصادر خلق القيمة



المصدر: عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، الجزائر، العدد7، 2009، ص 29.

من هذا الشكل يمكن ملاحظة مايلي :

- زيادة التمييز مصدر لخلق القيمة المضافة لمؤسسة: تتولد زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة و يجعلها تتميز ، و أهم هذه المحددات ما يلي:

➤ المعرفة التكنولوجية: يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى :

- ~ تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، و ذلك بإحداث ظواهر احلالية جديدة أو تسمح بتحديد المنتجات.
- ~ باستطاعته تغيير هيكل و ديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة تنافسية*⁴².
- ~ بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات و ذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو انه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج.
- ~ يمكن تغيير حواجز الدخول.

*الميزة التنافسية: تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين.⁴²
عبد اللطيف مصيطفي، مرجع سبق ذكره، ص29.

و عليه فان اكتساب المعرفة التكنولوجية و التحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية و بالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

✚ **المعرفة التسويقية:** هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة لمؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنوع في الخدمات، القيام بالعملية الترويجية، معرفة حاجات و رغبات الزبائن، دراسات السوق.. الخ.

● **تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمنظمة:** و يمكن للمنظمة خلق القيمة المضافة عن طريق تدنية التكاليف و ذلك يتم من خلال:

✚ **عوامل الإنتاج:** التحكم في عوامل الإنتاج و حسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت و الجهد و بالتالي تدنية التكاليف.

✚ **الإنتاجية:** عن طريق الرفع من الإنتاجية من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة و اقتصاديات الحجم، الأجور و التحفيزات، المناخ الملائم .. الخ.

● **المعرفة التسييرية:** و هي ضرورية على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمنظمة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المنظمة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مرورا بأنظمة الحوافزة الأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، عملية و إستراتيجية. فعملية خلق قيمة مضافة للمنظمة ليس فقط مهمة الإدارة العامة أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهها كبيراً نحو اللامركزية. فخلق قيمة مضافة للمنظمة يتم بتكاتف جهود كل أطراف المنظمة: ممثلين، متخذي القرارات، مدراء، مستثمرون، ملاك.. الخ؛ فكلهم يتفقون على لغة واحدة و اتجاه واحد هو خلق قيمة، و هو ما يتطلب ترابطاً قوياً لأنشطة و مجهودات كل هؤلاء. فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح و ربحية المنظمة و هو ما يعود بالضرورة و كنتيجة حتمية بالنجاح على كل هاته الأطراف فيما بعد.⁴³

⁴³ عبد اللطيف مصيطفى، نفس المرجع، ص30.

III.5- النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة:

نتج عن مفهوم خلق القيمة نتيجتين أساسيتين هما:

❖ **التركيز على المردودية:** لقد جعلت التطورات التي حدثت في نهاية الثمانينات للمنشأة الاقتصادية تركز على العائد نظرا لارتفاع معدلات الفائدة الحقيقية في تلك الفترة، و نتج عن ذلك إعادة دفع لمرجعية المنشأة و نظرتها للعائد. حيث أن تكلفة الفرصة البديلة و/أو اقتناء الاستثمارات ازدادت و السبب هو التوزيع الجيد للتوظيفات المالية المختلفة. بالموازاة شهدت نفس الفترة نمو لمقاييس العائد و تعددها بسبب ظهور منتجات مالية جديدة [COB,P.S]. أضيف إلى ذلك الدور الذي لعبته صناديق المعاشات في الترويج و يتجلى واضحا بتركيزها عند التقييم على أسس العائد.

عادة ما ينتظر المساهمون عائد مناسب يأخذ بعين الاعتبار أسعار الفائدة و الخطر الملازم للمنشأة..الخ، هذا ما جعل كبرى المنشآت العالمية تهتم بالعائد الذي يمنح للمساهم، و أما بالنسبة لصناديق المعاشات فانتشار مفهوم خلق القيمة جعلها تتبنى إجراءات التحكيم و إعادة التخصيص المتكررة في تركيبة محفظتها المالية حسب التقييم الوارد حول صكوك المنشآت المشككة للمحفظة [Philippe,18-25/11/1998,P.42]. الشيء الذي ساهم في تمركز المنشآت حول العائد و إعادة تعريفها لتوجهاتها الإستراتيجية.

❖ تغيير نمط إدارة المنشأة:

إن تغيير اتخاذ القرارات على مستوى المنشأة الاقتصادية و سبل إدارتها من خلال ما يسمى الآن الحوكمة المؤسسية، أعطى لها شفافية في التسيير، ذلك أن الإدارة تدمج السلطة الثانية المتمثلة في المساهمين و باقي الشركاء كنتيجة لتجسيد مفهوم خلق القيمة. و قد قام المسيريون في إطار الاتصال المالي الاستراتيجي بعرض النشرات المالية المختلفة...بالإضافة إلى تقرير لجنة المراقبة باعتبار أن هذه الأخيرة مستقلة عند إعدادها لتقريرها حول نشاط المنشأة. أضيف إلى ذلك عنصر مهم يتعلق بسياسة التوزيعات على الشرائح المختلفة من الإجراء، فقد حقق المسيريون و إطارات المنشآت في سنوات التسعينات جزءا من التوزيعات مرتبط بإصابتهم و يتجلى ذلك من خلال مؤشرات التقييم و العائد [Nicolas, Jean-Pierre, 2001]. تكشف هذه الوضعية عن ارتباط مباشر بين خلق قيمة للمساهم مع عمل المسيرين أي أن عمل هذا الأخير مرتبط بعوائد السهم.⁴⁴

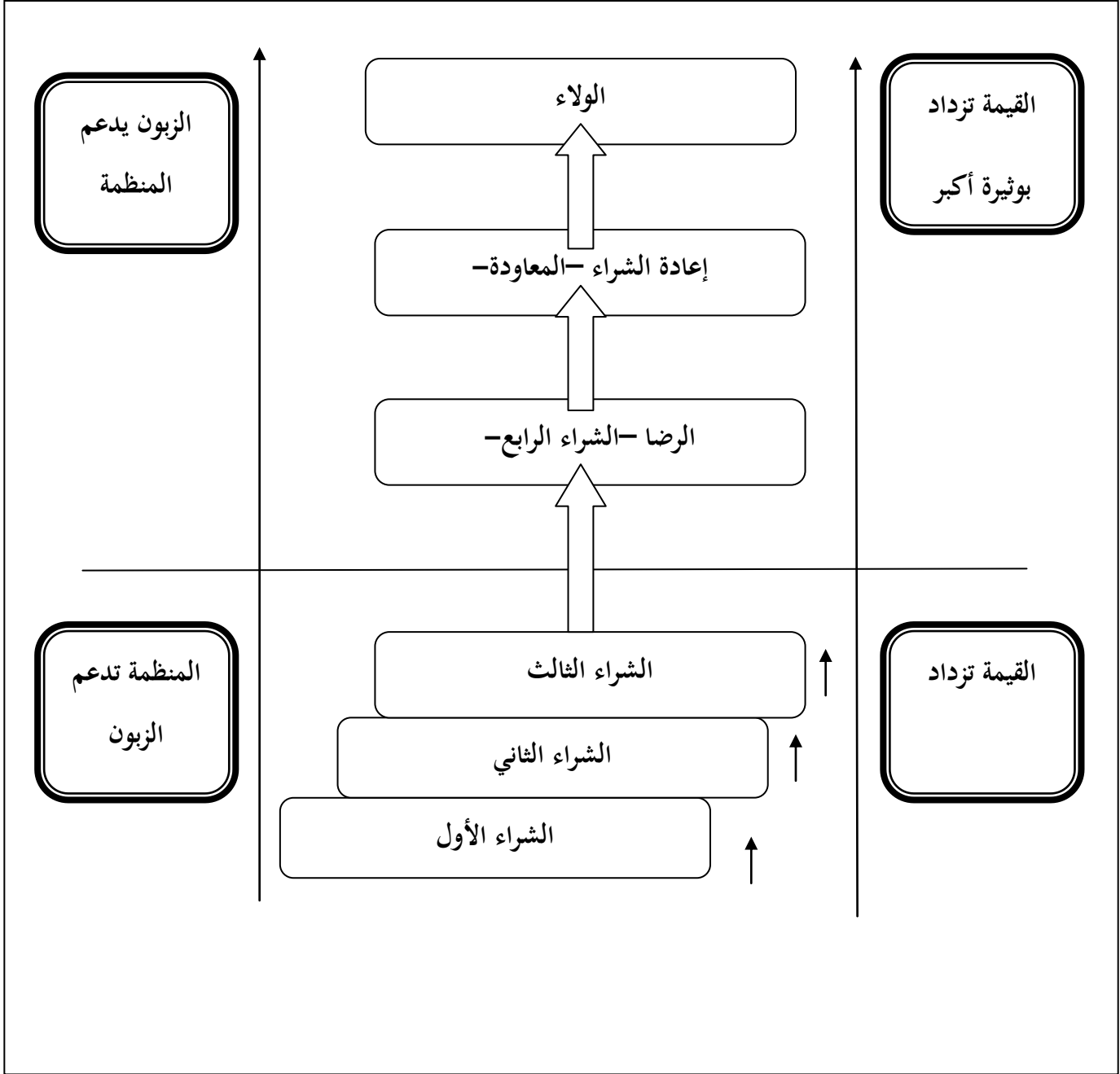
⁴⁴ بن بريكة السعيد و مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، نفس المرجع، ص8.

III.6- العلاقة بين إدارة المعرفة و القيمة:

تهدف إدارة المعرفة إلى خلق قيمة للعميل تتماشى مع توقعاته من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، من أجل تكوين رأس المال الزبوني الذي يشكل احد مكونات رأس المال الفكري*، و تتجلى بذلك العلاقة المتبادلة بينهما من أجل زيادة القيمة أكثر، و بذلك تكون إدارة علاقات الزبون في حالة ارتباط متبادل يقوم على مصلحة و اهتمامات مشتركة بين المنظمة و العميل، و أن العملاء المربحين هم الزبائن الذين تربطهم بالمنظمة علاقات طويلة الأمد، و مع إدارة المعرفة فان هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب و التحليل و استخلاص النتائج منها، و هو أساس ظهور إدارة علاقات الزبون (CRM) التي لا تقتصر على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، و شبكات الأعمال، و برمجياتها، و أنظمتها الخبيرة من أل تطوير إدامة العلاقات مع الزبون، و إنما لا بد من التعامل معها في إطار التكامل و التفاعل بين الدور الإنساني و التكنولوجيا، و بين التفاعل الإنساني و التفاعل الآلي (أنظمة خبيرة)، و بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد و المعرفة الصريحة في قواعد و مستودعات البيانات. أي أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات و العمليات و التكنولوجيا و الأفراد في العلاقة مع الزبون، و يمكن إيضاح زيادة القيمة و تناميها من خلال الشكل الموالي:⁴⁵

⁴⁵ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014-2015، ص208.
*رأس المال الفكري: القدرة المتفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

الشكل (04) : زيادة القيمة و تناميها مع تطور العلاقة مع الزبون



المصدر: عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-

الجزائر، 2014-2015، ص 209.

لتظهر بذلك جليا أهمية إدارة علاقات الزبون، و ما تحتاجه من تدعيم لهذه العلاقة على أساس معرفة الزبون، و التي ينتج عنها زيادة القيمة و تناميها أكثر برضا الزبون، و من ثمة ولائه، و هي تعكس أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن من منظور العملاء من أجل المحافظة على العملاء، و إرضائهم؛ و العمل على كسب عملاء جدد و الى التركيز على محددات القيمة المنتظرة بالنسبة للزبون، و تعد كثرة متضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها، و في هذا السياق من العلاقات المنشئة للقيمة، فان الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى الرأس المال الزبوني.⁴⁶

⁴⁶ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 209.

إن المنظمات المتفوقة في الوقت الحالي هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى جمع و اكتساب و تنظيم المعرفة، و تسييرها إداريا و بشكل جماعي بين أفراد فريق العمل لحل مشكلاتها و بلوغ الهدف الذي يعدّ أساسيا من وراء تبنيها لمنهجية إدارة معرفة فهي بذلك فكرة مفاهيمية لتنسيق مصادر المعلومات و حفظها و نشرها بصورة دائمة، كما أنها وسيلة لاستنباط قيمة مضافة منها بما يضمن حسن استخدامها لتحقيق أقصى درجة من الكفاءة و الفعالية داخل المنظمة؛ مما يسمح بخلق قيمة التي تؤدي إلى ضمان استمراريتها و بقاءها على اعتبار أنها تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة الفكرية و القدرة المعرفية فهي قوة لدفع و تفعيل التغيير أو مقاومته كونها مصدر الابتكار و التجديد لتوليد و تنمية المهارات.

.III

الإطار التطبيقي للدراسة

دراسة حالة في المركز الجامعي

- بلحاج بوشعيب -

مقدمة :

شمل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إجابة عن الإشكالية المطروحة لمعرفة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة ، و بهذا الصدد تم تطبيق دراستنا على مستوى المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب- بعين تيموشنت باعتباره منظمة متعلمة.

و بغرض التعرف على مدى تأثير كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلمة في المنظمة الجزائرية من وجهة نظر المركز الجامعي ؛ حيث اعتمدنا على توزيع استبيانات عن طريق تقديم مجموعة من الأسئلة إلى عينة من الموظفين بطريقة عشوائية بغرض جمع البيانات و المعلومات و تفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** .

وقد تعرضنا في هذا الفصل إلى :

- الدراسة الفنية للمركز الجامعي.
- الدراسة المنهجية للبحث.

I. الدراسة الفنية للمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب -:

المركز الجامعي عبارة عن منظمة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. تضم الشبكة الجامعية الجزائرية (97) منظمة للتعليم العالي، موزعة على (48) ولاية عبر التراب الوطني، مقسمة إلى (10) مراكز جامعية، (20) مدرسة وطنية عليا و (07) مدارس عليا للأساتذة و (12) مدرسة تحضيرية و (04) مدارس تحضيرية مدججة و (04) ملحقات.

I.1 - نشأة المنظمة:

انشأ المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - بموجب مرسوم تنفيذي رقم 20508 تاريخ 13 جويلية 2008، حيث تضمنت المادة الأولى منه الأمر بالإنشاء و طبيعته، و حدد المرسوم التنفيذي رقم 20905 المؤرخ في 16 أوت 2005 طبيعة المراكز الجامعية بأنها مراكز علمية، ثقافية و مهنية، و حددت المعاهد المكونة للمركز في الفقرة الثانية من نفس المادة بثلاثة معاهد:

- ❖ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية، وعلوم التسيير (يضم قسم القانون).
- ❖ معهد الآداب و اللغات.
- ❖ معهد العلوم و التكنولوجيا (يضم قسم البيولوجيا).

I.2 - مهام المركز الجامعي:

يخضع المركز على غرار غيره من المراكز لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20905 المؤرخ في 16 أوت و المتمم و المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 03-178 المؤرخ في 19 جويلية 1993 و كذا المرسوم التنفيذي 91-479 المؤرخ في 14 ديسمبر و المتضمن القانون الأساسي النموذجي في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز مهامها للتكوين العالي و التطوير التكنولوجي في مجال التكوين العالي تتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل العلم.
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

أما في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي تتمثل مهامه فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث و التطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية و الوطنية.
- تامين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.

I.3- مجالس المركز الجامعي:

❖ مجلس الإدارة: يتداول مجلس إدارة المركز الجامعي ما يأتي:

- مخططات تنمية المركز الجامعي.
- اقتراحات برجة التكوين و البحث.
- اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي.
- مشاريع الميزانية و الحسابات المالية.
- مشاريع مخطط المشاريع البشرية.
- قبول الهبات و الوصايا الإعانات المختلفة.
- اتفاقات الشراكة مع مجموعة القطاعات الاجتماعية و الثقافية يدرس مجلس الغدارة و يقترح كل تدارك النظام الداخلي للمركز الجامعي.
- التقرير السنوي عن نشاطات المركز الجامعي الذي يقدمه المدير.
- يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير المركز الجامعي و تحقق أهدافه.

❖ المجلس العلمي للمركز: يبيدي المركز الجامعي آراء و توصياته على الخصوص فيما يأتي:

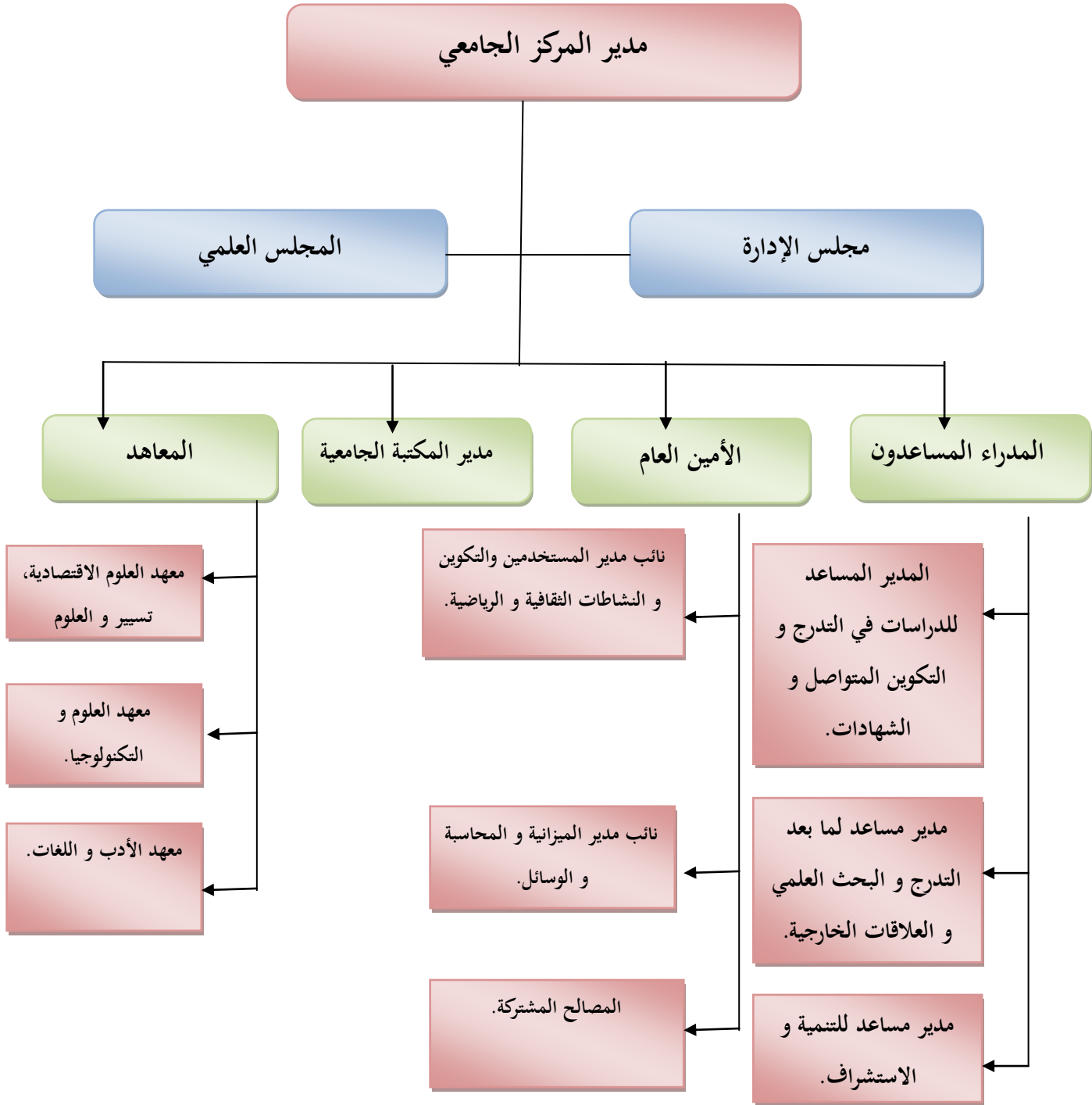
- مخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و البحث للمركز الجامعي.
- مشاريع إنشاء أو حل المعاهد و الأقسام، و عند الاقتضاء، وحدات و مخابر البحث.
- يبيدي رأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجيا و علمي يعرضها عليه رئيسه.
- يعلم مدير المركز الجامعي مجلس الإدارة بالآراء و التوصيات التي أبقاها المجلس العلمي.

❖ مجلس المديرية: يسهر المجلس الذي يرأسه مدير المركز الجامعي على ضمان السير الحسن للمركز إداريا و

بيداغوجيا.

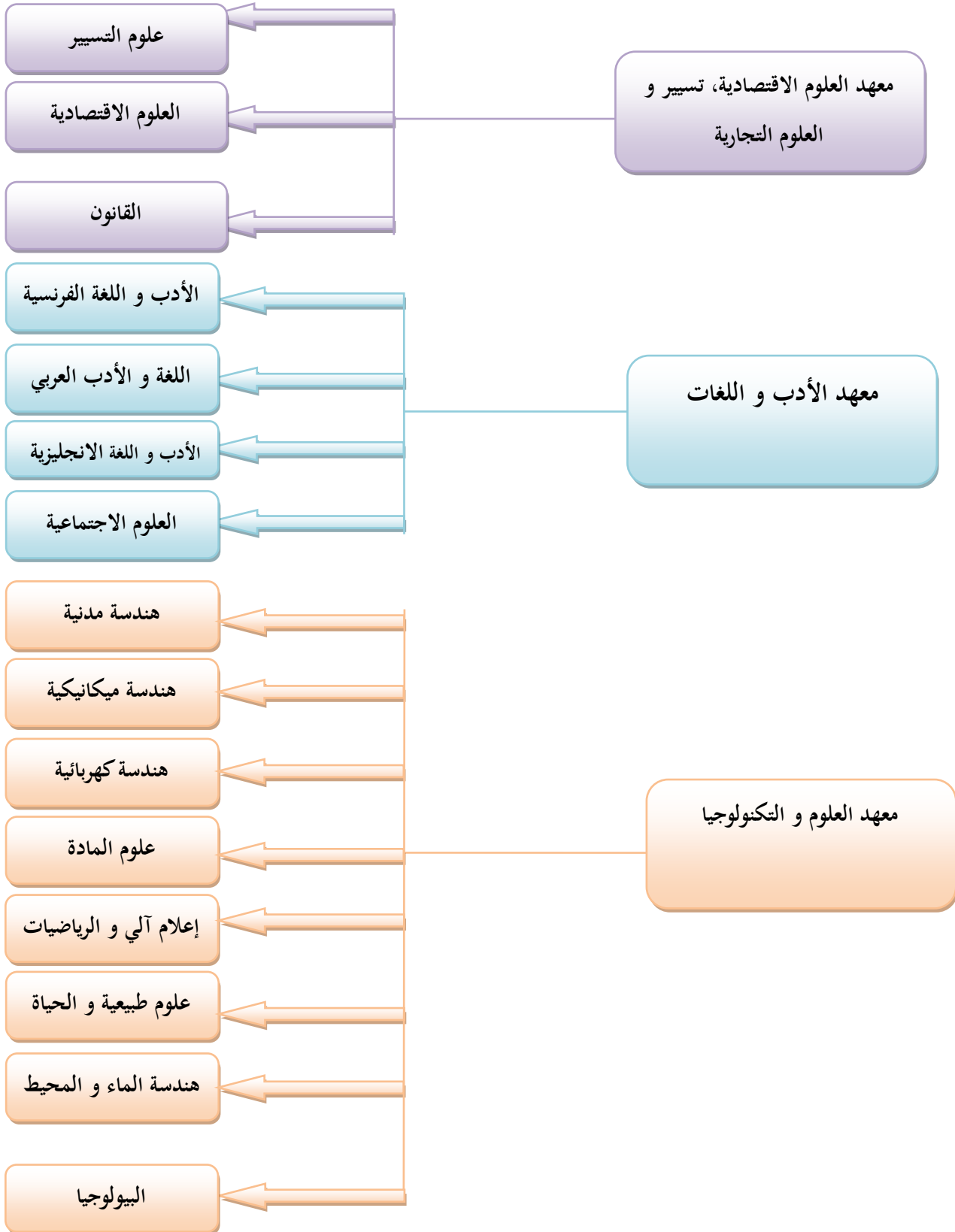
4.I- الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي و معاهده:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المركز الجامعي، بتصرف الطالبتين.

الشكل (06) : معاهد المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت



المصدر: معلومات مقدمة من المركز الجامعي، بتصرف الطالبين.

II. الدراسة المنهجية للبحث:

تشمل هذه الدراسة عدّة عناصر أهمها: متغيرات الدراسة، تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص مجتمع الدراسة، صدق وثبات الاستبانة.

تمّ استخدام عدد من الأساليب الإحصائية و تتمثل في:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- مقياس ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.
- تحليل التباين "ANOVA" و تحليل الانحدار المتعدد.

II.1- متغيرات الدراسة: و تشمل مايلي:

- ❖ المتغير التابع و المتمثل في المنظمة المتعلمة.
- ❖ المتغيرات المستقلة و المتمثلة في كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة.

II.2- تحديد منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مدى خلق قيمة المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة ، كونه يتناسب مع موضوع الدراسة و يعبر عنها كميًا و كفيًا و اختبار فرضيات الدراسة من أجل بلوغ الهدف المرغوب فيه.

II.3- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة موظفي المركز الجامعي "بلحاج بوشعيب" - عين تيموشنت، وقد تم التعامل مع عينة مختارة من هذا المجتمع المتكون من (70) موظف و موظفة.

لقد قمنا بجمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة باستعمال أسلوب التوزيع و الجمع المباشر للحصول على المعلومات المطلوبة. و قد تم استرجاع (57) استمارة من أصل (70) و (03) تالفة و (10) ضائعة ، وعليه فإنّ حجم العينة المستخدمة تبلغ (57) موظف و موظفة بنسبة % 81.42 .

II.4- خصائص مجتمع الدراسة:

يتميز مجتمع الدراسة بعدة ميزات و خصائص ، يمكن توضيحها في التكرارات و النسب المئوية التالية:

❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

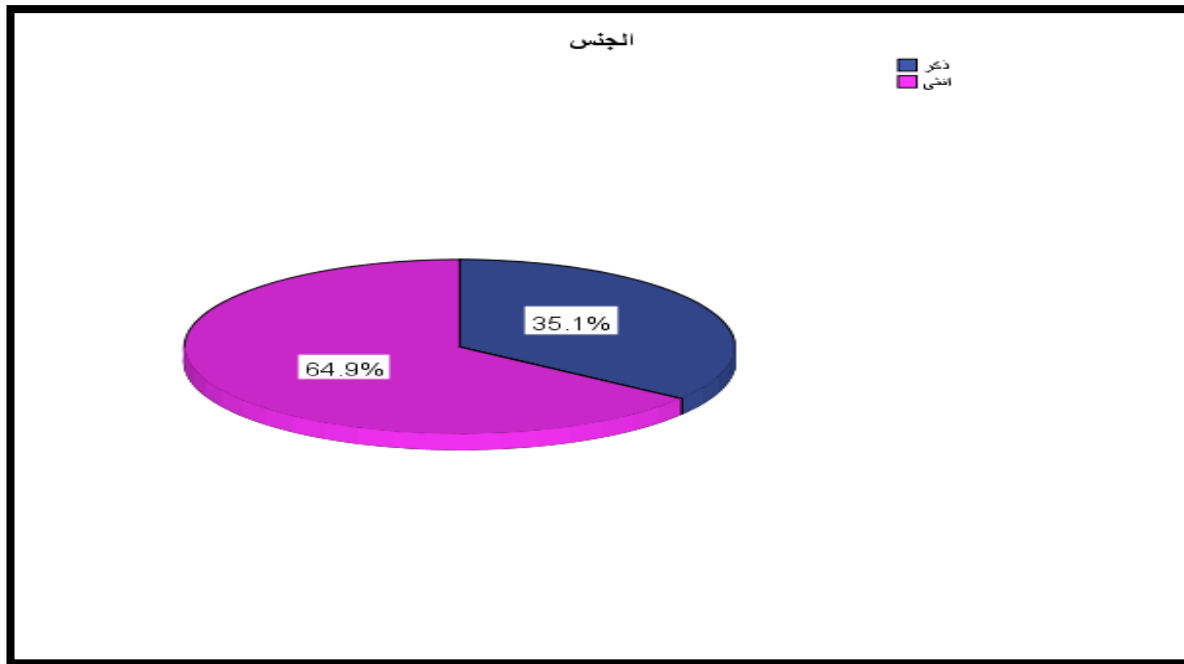
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
35.1%	20	ذكر
64.9%	37	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

اعتمادا على الجدول رقم (04)، لاحظنا أن أغلبية موظفي المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب" - عين تيموشنت من

جنس أنثى بنسبة بلغت %64.9 أما فئة الذكور قد بلغت نسبة %35.1.

الشكل (07) : النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

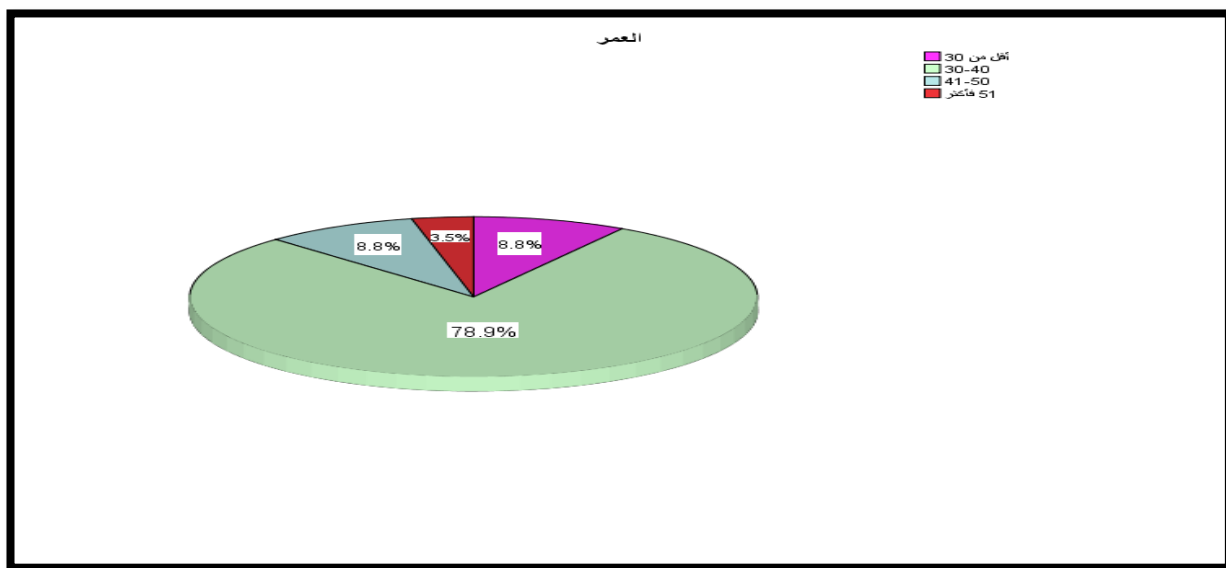
الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30.	5	8.8%
31-40.	45	78.9%
41-50.	5	8.8%
51 فأكثر.	2	3.5%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

يوضح الجدول (05) توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة التي تمركزت في الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة قدرت بـ 78.9% مما يوضح أن أغلب موظفين المركز الجامعي ش باب يزيد أعمارهم عن 31 سنة بالرغم من تساوي الفئتين العمريتين اللتان تراوحت أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) و (41-50 سنة) بنسبة قدرت بـ 8.8%؛ أما النسبة الضئيلة اتسمت بها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ببلوغها 3.5%.

الشكل (08): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

❖ توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي:

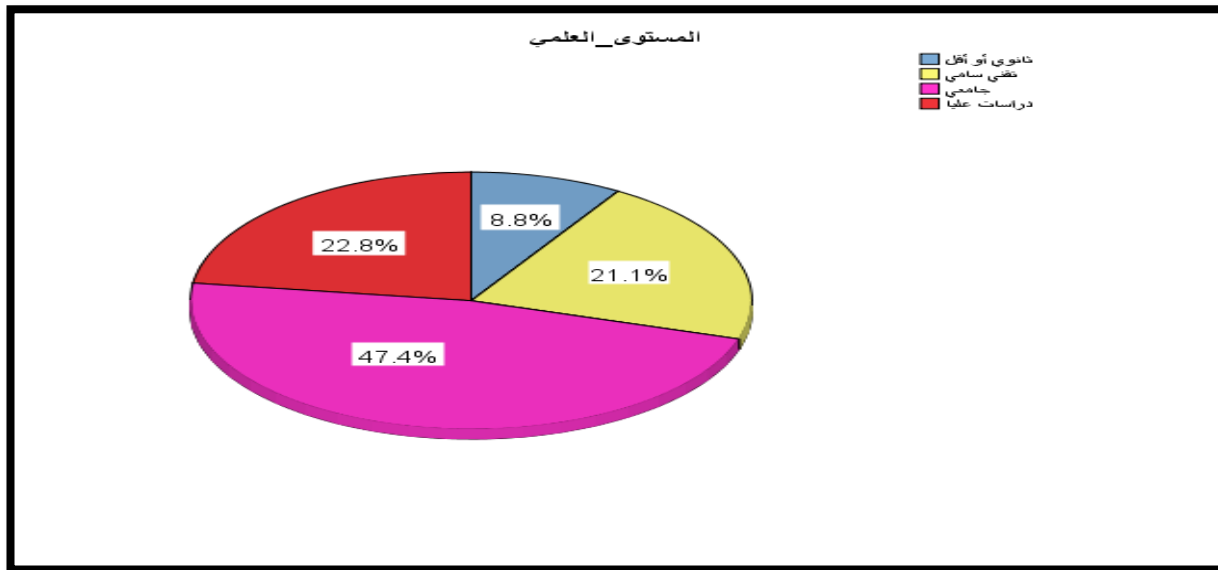
الجدول (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
8.8%	5	ثانوي أو أقل.
21.1%	12	تقني سامي.
47.4%	27	جامعي.
22.8%	13	دراسات عليا.
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول (06). الذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي، حيث نلاحظ أن أغلب موظفي المركز الجامعي من مرتبة التعليم العالي و هو المستوى الجامعي الذي بلغ نسبة 47.4%، ثم تليه المرتبة الثانية لموظفي مستوى دراسات عليا بنسبة 22.8%، فالمرتبة الثالثة للمستوى التقني سامي بنسبة 21.1%، لتظهر المرتبة الرابعة ذات النسبة الضئيلة لموظفي مستوى الثانوي أو أقل بنسبة 8.8%.

الشكل (09): النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية داخل المنظمة:

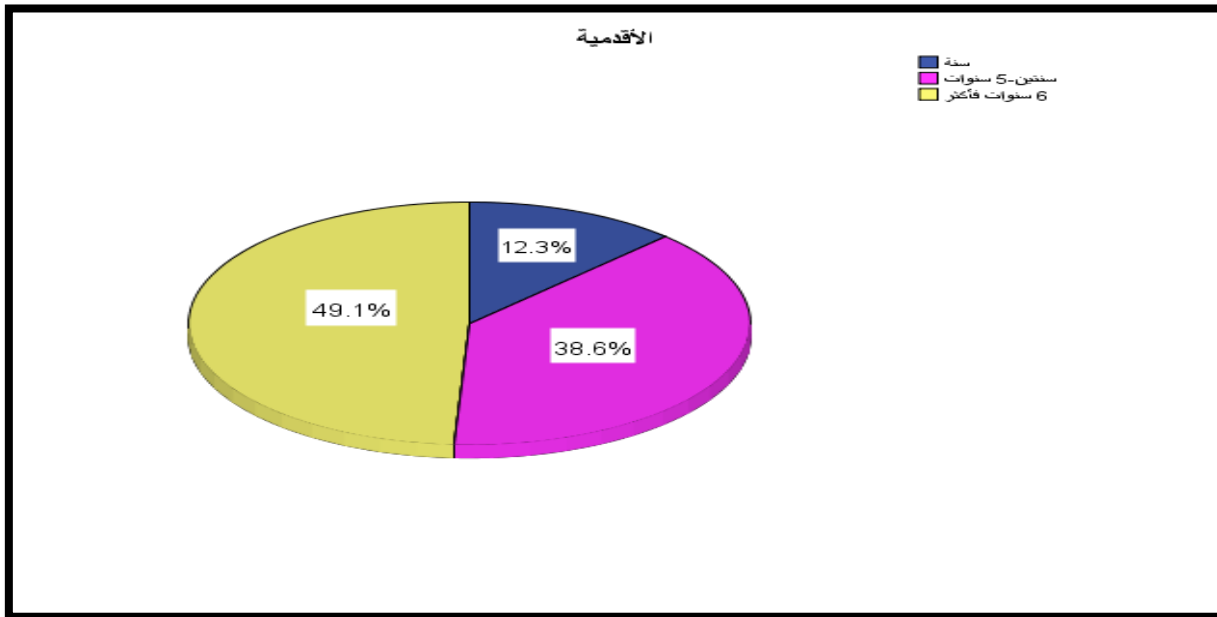
الجدول (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية داخل المنظمة
12.3%	7	سنة.
38.6%	22	سنتين-05 سنوات.
49.1%	28	06 سنوات فأكثر.
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة معوية امتاز بها الموظفين الذين تراوحت أقدميتهم داخل المنظمة أكثر من 06 سنوات بنسبة قدرت ب 49.1%، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتباين أقدميتهم ما بين سنتين إلى (05) سنوات بنسبة معوية قدرت ب 38.6%، لتتال النسبة الضئيلة الموظفين الذين تراوحت أقدميتهم سنة واحدة بنسبة بلغت 12.3%.

الشكل (10): النسب المئوية لأفراد عينة حسب الأقدمية داخل المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

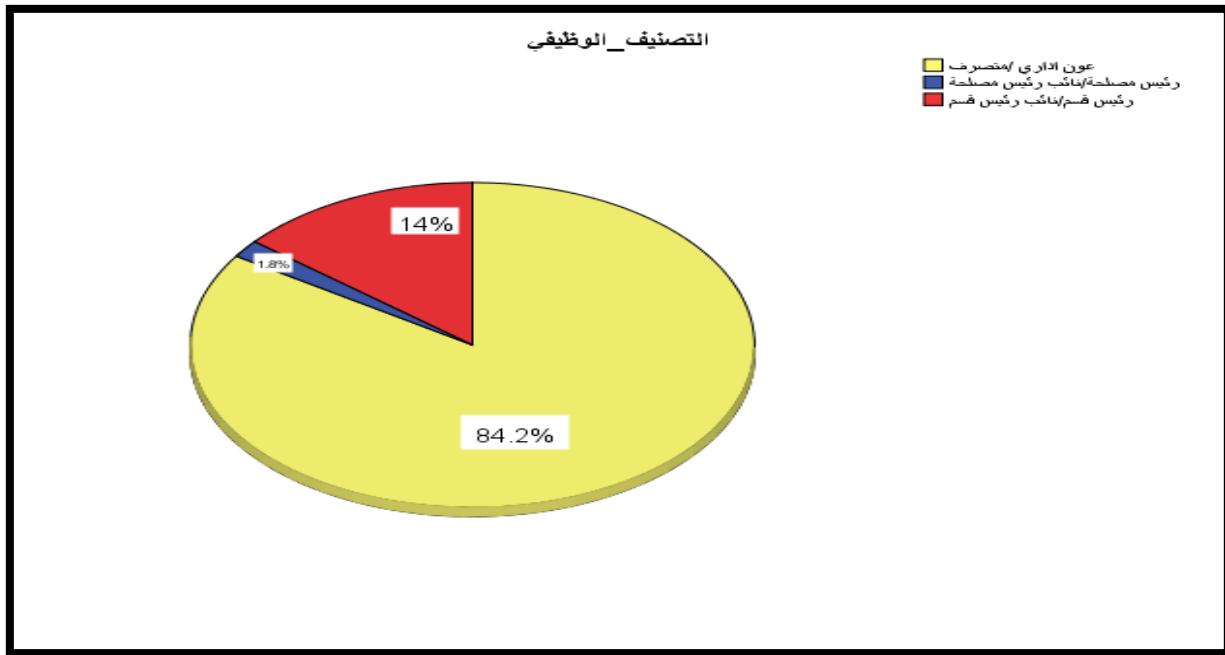
الجدول(08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	التصنيف الوظيفي
84.2%	48	عون إداري/ متصرف.
1.8%	1	رئيس مصلحة/نائب رئيس مصلحة.
14%	8	رئيس قسم/نائب رئيس قسم.
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول (08) أنّ أغلب موظفي المركز الجامعي من درجة عون إداري و متصرف التي بلغت أكبر نسبة مقدرة ب 84.2%، ثم تليها رتبة رئيس قسم و نائب رئيس قسم بنسبة مئوية قدرت ب 14%، لتصل النسبة الضئيلة التي امتازت بها رتبة رئيس مصلحة و نائب رئيس مصلحة بنسبة 1.8%.

الشكل(11): النسب المئوية لأفراد عينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

II.5- مصداقية الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة التي تعرّف على أنّها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة يقدمها الباحث للمبحوث، إذ اعتمدنا في بحثنا على استخدام الأسئلة المغلقة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة و ذلك بالاستعانة بمقياس "ليكرت" الخماسي من أجل الإجابة على محاور الدراسة.

حيث قامت الطالبتين ببناء الاستبانة عن طريق تقديم مجموعة من الأسئلة إلى عينة من الموظفين بطريقة عشوائية بغرض جمع البيانات و المعلومات و تفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**؛ على النحو التالي:

البيانات الشخصية: تضمنت خمس (05) فقرات وهي:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى العلمي.
- الأقدمية داخل المنظمة.
- التصنيف الوظيفي.

➤ المحور الأول: شمل "المنظمة المتعلمة"، حيث تضمن (08) أسئلة.

➤ المحور الثاني: شمل "إدارة المعرفة"، تضمن (16) سؤال.

➤ المحور الثالث: شمل "خلق القيمة"، تضمن (08) أسئلة.

استعملنا في التحليل سلّم "ليكرت" الخماسي و المتوسط الحسابي، و قد تم بناء الدرجات وفق على النحو التالي:

جدول (09): جدول "ليكرت الخماسي"

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين

و قد عرضت على عينة المجتمع من خلال عدة إجراءات و هي:

❖ صدق محتوى الاستبانة:

بعد إعداد القائمة الأولية من الاستبانة بهدف استخدامها للغرض العلمي المتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة على مستوى المركز الجامعي " بلحاج بوشعيب " -عين تيموشنت- ، و عرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات و تعديلها عملاً بتوجيهاتهم بالإضافة إلى الإجراء الميداني الأولي للاستبانة و التمكّن من النقص الواردة و تصحيحها ؛ و هذا ما يسمى بالصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، تمّ نشره و توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة لبلوغ الهدف المنشود.

❖ صدق و ثبات الاستبانة:

يتم اختبار صدق و ثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل " ألفا كرونباخ " **Alpha Cronbach** ، حيث يستخدم هذه الطريقة من أجل تبيان الدرجة التي يعطي فيها المقياس قراءات متقاربة عند كل استخدام، حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين الصفر (0) و الواحد (1)، في حين أنه كلما اقترب المؤشر من الواحد (1) كلما كانت الاستبانة صادقة و معبّرة عن المجتمع المدروس كما أن اقترابه من الصفر (0) يعبر عن عدم مصداقية الاستبانة و عدم تمثيلها لمجتمع الدراسة.

لذا يمكن القول أن معامل " ألفا كرونباخ " يعبر عن مدى الاتساق الداخلي بين الأسئلة المطروحة.

جدول رقم (10): معامل الثبات " ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الاستبانة .

جدول رقم (10): معامل الثبات " ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الاستبانة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	32

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

➤ نلاحظ من خلال الجدول (10) الذي يعبر عن نتائج معامل الثبات " ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** " التي تبين أنّ معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بلغ **0.943** بنسبة **94%** ، و هي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس الذي يترجم أن قائمة الأسئلة تتميز بالدرجة العالية من الثبات.

6.II- عرض و تحليل بيانات المحاور:

استعملنا في التحليل سلم "ليكرت" الخماسي و المتوسط الحسابي، و ذلك لمعرفة درجة الموافقة و الرفض من قبل عينة الدراسة؛ حيث حدد طول خلايا مقياس ليكرت بحساب المدى الذي يعرف كالتالي:

$$\text{المدى} = n - 1 / N$$

حيث أن:

n : أكبر درجة في المقياس.

N : عدد خلايا المقياس (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما).

و يحسب بالطريقة التالية: $5 - 1/5 = 4/5 = 0.8$ ، ثم نضيف الناتج إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، من أجل الوصول إلى الحدود الدنيا و العليا لكلّ خلية، لتكون المجالات كالتالي:

- متوسط حسابي من 01 إلى 1.80: يصنف في خلية "غير موافق تماما"، بمستوى أهمية "منخفض جدًا".
- متوسط حسابي من 1.80 إلى 2.60: يصنف في خلية "غير موافق"، بمستوى أهمية "منخفض".
- متوسط حسابي من 2.60 إلى 3.40: يصنف في خلية "محايد"، بمستوى أهمية "متوسط".
- متوسط حسابي من 3.40 إلى 4.20: يصنف في خلية "موافق"، بمستوى أهمية "مرتفع".
- متوسط حسابي من 4.20 إلى 05: يصنف في خلية "موافق تماما"، بمستوى أهمية "مرتفع جدًا".

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور المنظمة المتعلمة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				تماما			موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
					%	%	%	%	%
المحور 01: المنظمة المتعلمة									
متوسط	0.71481	3.3289	57	6	36	5	5	5	01
			100	10.5	63.2	8.8	8.8	8.8	
			57	8	32	5	10	2	02
			100	14.0	56.1	8.8	17.5	3.5	
			57	5	20	19	7	6	03
			100	8.8	35.1	33.3	12.3	10.5	
			57	6	18	20	9	4	04
			100	10.5	31.6	35.1	15.8	7.0	
			57	5	24	14	12	2	05
			100	8.8	42.1	24.6	21.1	3.5	
			57	7	22	13	8	7	06
			100	12.3	38.6	22.8	14.0	12.3	
			57	6	24	17	3	7	07
			100	10.5	42.1	29.8	5.3	12.3	
			57	3	24	16	6	8	08
			100	5.3	42.1	28.1	10.5	14.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول (11)، أن المتوسط الحسابي لمحور (01) المتمثل في المنظمة المتعلمة قدّر ب 3.3289 المحصورة ما بين (2.60 و 3.40) الدّال على مستوى أهمية "متوسط" و درجة استجابة تصنّف في خلية "محايد" ، و قد بلغ الانحراف المعياري 0.71481 و هي قيمة مرتفعة. تبين النتائج أن مفهوم " المنظمة المتعلمة" لا تزال فكرة غامضة لدى موظفي المركز الجامعي -بلحاج بوشعيب- و قد يكون السبب راجع إلى عدم الاستيعاب و الفهم الواضح للعبارات المطروحة و الإجابة بشكل عشوائي أو عدم تطبيق المركز لوسائل تسيير محكمة بفعالية و ذلك إما لغياب علاقات ثقة متبادلة بين أفراد فريق العمل للتواصل و التعلم من أجل الحصول على أفكار جيّدة لتحسين الخدمات و الاستفادة منها أو لعدم توفر أنظمة تكنولوجية متطورة للارتقاء بالمركز الجامعي.

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة

رقم العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
المحور 02: إدارة المعرفة														
متوسط	0.78897	3.0263	57	8	21	14	6	8	09					
			100	14	36.8	24.6	10.5	14						
			57	7	22	14	7	7	10					
			100	12.3	38.6	24.6	12.3	12.3						
			57	6	9	16	15	11	11					
			100	10.5	15.8	28.1	26.3	19.3						
			57	2	9	15	13	18	12					
			100	3.5	15.8	26.3	22.8	31.6						
			57	7	15	13	17	5	13					
			100	12.3	26.3	22.8	29.8	8.8						

			57	3	14	13	17	10	14
			100	5.3	24.6	22.8	29.8	17.5	
			57	3	15	19	12	8	15
			100	5.3	26.3	33.3	21.1	14	
			57	4	12	18	13	10	16
			100	7	21.1	31.6	22.8	17.5	
عمليات ادارة المعرفة									
			57	3	9	23	17	5	17
			100	5.3	15.6	40.4	29.8	8.8	
			57	4	14	18	12	9	18
			100	7	24.6	31.6	20.1	15.8	
			57	15	29	6	5	2	19
			100	26.3	50.9	10.5	8.8	3.5	
			57	8	21	17	5	6	20
			100	14	36.8	29.8	8.8	10.5	
			57	8	18	19	6	6	21
			100	14	31.6	33.3	10.5	10.5	
			57	6	20	17	8	6	22
			100	10.5	35.1	29.8	14	10.5	
			57	3	20	20	8	6	23
			100	5.3	35.1	35.1	14	10.5	
			57	5	11	23	12	6	24
			100	8.8	19.3	40.4	21.1	10.5	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول (12)، أن المتوسط الحسابي لمحور (02) المتمثل في إدارة المعرفة الذي قُدِّر ب 3.0263 المحصورة ما بين (2.60 و 3.40) الدّال على مستوى أهمية "متوسط" و درجة استجابة تصنف في خلية "محايد"، و قد بلغ الانحراف المعياري 0.78897 و هي قيمة مرتفعة. من خلال النتائج نستنتج أن ثقافة "إدارة المعرفة" على مستوى المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب- لا ترقى إلى مستوى عملية منهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها مرتكزة على عدّة عمليات مهمة و أساسية لتطورها و قد ينسب هذا الأمر إلى عدم وجود قنوات اتصال فاعلة تساعد على انتقال المعرفة في ظل بيئة سليمة لتطبيق إدارة معرفة، أو قد تمت الإجابة عشوائيا نظرا لتهرب الموظفين من الإدلاء بالمعلومات الصحيحة.

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور خلق القيمة

الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				تماما	موافق	محايد	موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
المحور 03: خلق القيمة									
متوسط	0.81626	3.3377	57	5	27	14	7	4	25
			100	8.8	47.4	24.6	12.3	7	
			57	8	26	8	13	5	26
			100	14	40.4	14	22.8	8.8	
			57	11	25	12	7	2	27
			100	19.3	43.9	21.1	12.3	3.5	
			57	3	17	22	11	4	28
			100	5.3	29.8	38.6	19.3	7	
			57	8	27	10	8	4	29
			100	14	47.4	17.5	14	7	
			57	7	24	15	5	6	30
			100	12.3	42.1	26.3	8.8	10.5	
			57	3	24	20	7	3	31
			100	5.3	42.1	35.1	12.3	5.3	
			57	1	24	20	9	3	32
			100	1.8	42.1	35.1	15.8	5.3	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول (12)، أن المتوسط الحسابي لمحور (03) المتمثل في خلق القيمة الذي قدّر ب 3.3377 المحصورة ما بين (2.60 و 3.40) الدّال على مستوى أهمية "متوسط" و درجة استجابة تصنف في خلية " محايد" ، و قد بلغ الانحراف معياري 0.81626 و هي قيمة مرتفعة. و بالتالي نستنتج أنّ تحقيق خلق القيمة على مستوى المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - شبه معدوم كونه منظمة خدماتية، تمتاز بتقديم الخدمات للحصول على درجة عالية من التعلّم لبناء كفاءة متميزة لا لتحقيق الربح.

II.7- فرضيات الدراسة:

قامت الطالبتان باختبار الفرضية الإحصائية، لمعرفة مدى قبولها أو رفضها ، حيث تم استخدام معامل الارتباط و اختبار t و اختبار تحليل التباين F ، و ذلك لتبيان مدى تأثير كلّ من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلّمة (المركز الجامعي). لتتضح معادلة الدراسة في:

$$Y = B + B_1X_1 + B_2X_2 + \mu$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع و المتمثل في المنظمة المتعلّمة.

X_1 : المتغير المستقل الأول و المتمثل في إدارة المعرفة.

X_2 : المتغير المستقل الثاني و المتمثل في خلق القيمة.

B, B_1, B_2 : معاملات الانحدار.

• اختبار الانحدار المتعدد:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير لكل من إدارة المعرفة وخلق القيمة على المنظمة المتعلّمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لكل من إدارة المعرفة وخلق القيمة على المنظمة المتعلّمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت عند مستوى معنوية 5%.

✓ معامل الارتباط R و معامل التحديد R-deux :

الجدول رقم (14): جدول معامل التحديد و الارتباط لمتغيرات النموذج.

Récapitulatif des modèles ^b				
modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.529 ^a	0.280	0.254	0.61758
a : valeurs prédits : إدارة المعرفة، خلق القيمة				
b : variable dépendante : المنظمة المتعلمة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن العلاقة بين كل من خلق القيمة و إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب-الذي حدده معامل الارتباط المقدّر ب $R = 0.529$ علاقة ايجابية بين المتغيرات. أما بالنسبة لمعامل التحديد فبلغت قيمته $R\text{-deux} = 0.28$ ، أي أن ارتفاع نسبة المنظمة المتعلمة ب 28% تفسره كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة؛ و الباقي المقدّر ب 72% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

✓ اختبار t :

يهدف هذا الاختبار إلى اختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات النموذج كل على حدى (إدارة المعرفة، خلق القيمة، المنظمة المتعلمة).

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المنظمة المتعلمة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	ثابت	1,820	,363		5,015	,000
	إدارة المعرفة	,435	,151	,480	2,883	,006
	خلق القيمة	,058	,146	,066	,396	,693

a. Variable dépendante: المنظمة المتعلمة:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

يتم اتخاذ قرار قبول أو رفض الفرضية العدمية من خلال مقارنة قيمة t المحسوبة بقيمة t الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، التي تحسب كالآتي:

$$T_{\text{tab}} \begin{cases} 1 - \alpha / 2 = 97.5\% = 0.975 \\ n - k = 57 - 3 = 54 \end{cases}$$

حيث:

n : عدد المشاهدات (57).

k : عدد معلمات النموذج.

$n = 57 > 30$ إذن و باستعمال جدول التوزيع الطبيعي نستنتج أن $T_{\text{tab}} = 1.96$

و بالتالي يتم اتخاذ القرار برفض H_0 عند مستوى معنوية 5% وذلك عندما تكون قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية :

الجدول رقم (16): جدول المقارنة بين قيمة t المحسوبة و قيمة t الجدولية

المعلمة	إدارة المعرفة	خلق القيمة
t المحسوبة	2.883	0.396
t الجدولية	1.96	1.96
اتخاذ القرار	رفض H_0	قبول H_0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول نستنتج أن:

1. يوجد تفسير إحصائي لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة ، حيث قُدّرت t المحسوبة ب 2.883 و هي قيمة أكبر من t الجدولية ب 1.96، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، إذن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة؛ و يعود تفسير ذلك لإدراك إدارة المركز الجامعي للأهمية البالغة التي تكتسبها عملية توفر المعرفة و إدارتها بفعالية من خلال استخدام الكفاءات و الخبرات كلّما تطلب الأمر لضمان التعلم و تحقيق الأهداف.
2. لا يوجد تفسير إحصائي لخلق القيمة على إدارة المنظمة المتعلمة حيث قُدّرت t المحسوبة ب 0.396 و هي قيمة اصغر من t الجدولية المقدّرة ب 1.96 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 ، إذن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لخلق القيمة على المنظمة المتعلمة؛ وهذا ما يؤكّد على أن المركز الجامعي يهدف إلى تقديم الخدمات في ظلّ التعلّم الكفاء.
3. نستنتج مما سبق المعادلة التالية:

$$Y = 1.820 + 0.435X_1 + 0.058X_2 + \mu$$

حيث:

Y: المنظمة المتعلمة.

X_1 : إدارة المعرفة.

X_2 : خلق القيمة.

μ : حد الخطأ العشوائي.

و بالتالي فالمتغيرات المستقلة لها تأثير على المتغير التابع، أي أنه كلما تغيرت قيمة كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة ب 43.5% ، 5.8% على التوالي.

• تحليل التباين "ANOVA" (اختبار F):

الهدف منه هو اختبار المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير لكل من إدارة المعرفة وخلق القيمة على المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لكل من إدارة المعرفة وخلق القيمة على المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت عند مستوي معنوية 5% .

جدول رقم (17) : جدول تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	8,017	2	4,009	10,510	,000 ^b
	Résidu	20,596	54	,381		
	Total	28,613	56			

a. Variable dépendante : المنظمة المتعلمة

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة المعرفة ,خلق القيمة ,

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول رقم (17) المتمثل في جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب 10.510 بمستوى دلالة $Sig= .000$ ، و هي اصغر من مستوى معنوية 0.05 ($0.05 > 0.000$) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 لاختبار F عند مستوى معنوية 5% أي أنه توجد معنوية إحصائية قابلة للتنبؤ مما يعني أن النموذج ككل معنوي و بالتالي للمنظمة المتعلمة دور فعال في خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة.

من خلال دراستنا التطبيقية على مستوى المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - تبين لنا أن لإدارة المعرفة أهمية و دور فعال من أجل خلق قيمة التي تنحصر في تقديم خدمات تعليمية عالية للحصول على الكفاءة المرغوب فيها .

كما تناول هذا الفصل وصفا للمنظمة محل الدراسة و منهج الدراسة المستعمل، وصولا إلى وجود تأثير لكل من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلمة على مستوى المركز؛ حيث تم استخدام معامل التحديد و الارتباط و الانحدار المتعدد

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعتبر إدارة المعرفة في ظل ما يسمى " اقتصاد المعرفة " من أهم الأفكار و العمليات و الطرق الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال و المنظمات، التي تقوم على فكرة مفادها أن إرادة أي المنظمة أن ترقى لمستوى التعلم ملزم بتوفير المعلومات الخاصة بالمجال الذي تعمل فيه و إتاحتها و الاستفادة القصوى منها و معرفة كل ما تشمله التراخيص و براءات الاختراع و الخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فان الحصول على الموارد المعرفية و تطبيقها عن طريق التعلم الدائم يؤدي إلى بناء كيان معرفي الذي يعدّ الحل الوحيد لبقاء و استمرارية المنظمة المتعلمة و قدرتها على تعزيز مكانتها باعتبارها مهمة حيوية ترتكز عليها.

و قد برز موضوع خلق القيمة استجابة للممارسات الإدارية الجديدة و أصبح يمثل أمر مهم للمنظمات في ظل سعيها إلى تحقيق قيمة إضافية باعتبارها المحرك و الهدف الأساسي الذي تقوم عليه عملية التسيير، فالمنظمة المتعلمة إطار تنظيمي يتحقق فيه دور إدارة المعرفة لخلق القيمة بما يضمن الأداء الأمثل، التفوق و التميز.

إدارة المعرفة عبارة عن منهج لاستخدام و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و عملياتها المطلوبة للسيطرة على الأفعال الخاصة بتطويرها بما يساهم في تحقيق دور المنظمة المتعلمة؛ و هذا ما كان لبّ موضوع دراستنا المقتصرة على ثلاثة جوانب المتمثلة في إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة و خلق القيمة، و بغرض معالجة الدراسة المتطرق إليها في الجانب النظري تم إسقاط هذا الموضوع على إحدى المنظمات الوطنية المتمثلة في المركز الجامعي — بلحاج بوشعيب — بعين تيموشنت بتوزيع استمارات استبيان بهدف جمع المعلومات من موظفيها الإداريين و تفرغ المعطيات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**، و تم تحليل و محاولة دراسة و اختبار فرضيات الدراسة.

● النتائج النظرية للدراسة:

من خلال دراستنا النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة المعرفة أساس نجاح المنظمة المتعلمة للمساهمة في تعظيم قيمتها.
- تتطلب المنظمة المتعلمة توفر منهج إداري محكم للموارد المعرفية المتاحة لضمان خلق فرص كافية للتعلم من خلال الثقافة التشاركية بين الأفراد.
- إن استمرارية المنظمة في ظل اقتصاد المعرفة الشديد التغير و التطور يرتبط بتبنيها لإطار تنظيمي متميز المتمثل في منظمة متعلمة تكفل لها رقائها و بقائها.

الخاتمة العامة

• النتائج التطبيقية للدراسة:

- من خلال الدراسة التطبيقية بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - تم التوصل إلى النتائج التالية:
 - تم التأكد من صدق و ثبات الاستبانة، حيث تبين أن معامل الثبات لأداة البحث "ألفا كرومباخ" مرتفع بلغ **0.943** بنسبة **94%**، و هي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس الذي يترجم أن قائمة الأسئلة تتميز بالدرجة العالية من الثبات.
 - أوضحت نتائج اختبار الفرضية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
 - أوضحت نتائج اختبار الفرضية إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة على المنظمة المتعلمة بالمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- و بالتالي فإن لإدارة المعرفة دور في المنظمة المتعلمة لكن لا تؤثر بالشكل الكبير في خلق القيمة.

• التوصيات:

- الابتعاد عن السلبية في التعامل مع معطيات الحياة العملية داخل الإدارة، لمحاولة إدراك النقائص و الاستفادة منها و تعويضها.
- التواصل و الاندماج و محاولة خلق فرص التعلم الدائم و تمكين العاملين من الرؤية الجماعية ، و السير على خطوات المنظمة المتعلمة من أجل الرقي.
- السهر على التسيير و التنظيم الجيد و تنصيب الكفاءة في المكان المناسب.
- ينبغي على المنظمة الراشدة أن تواكب التطورات الحاصلة في اتجاه الإصلاح العلمي حتى تصل إلى ركب المنظمة المتعلمة و الراقية كما هو الحال في المنظمات الغربية.
- توفير دورات تكوينية و تعليمية من أجل اكتساب المعارف و تطويرها بالجد و الاجتهاد اللذان يعتبران وحدهما كفيلا لتطبيق إدارة معرفة كفوءة بالتنسيق بين المصالح الإدارية لخلق قيمة للمنظمة.
- إحداث نقلة فكرية و إقبال الجهاز الإداري على الوظائف التي تكثر فيها التحديات.
- اتصال إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة عن طريق البحث العلمي و التطور التكنولوجي الكفاء و المحض بالثقة من أجل تقديم خدمات جديدة.

الخاتمة العامة

- إعطاء مكانة مناسبة لأفراد المنظمة بصفتهم مركز قوتها للتمكن من خلق قيمة حالية لها.
- سعي المنظمة بشكل دائم على تشجيع، تحفيز و ترقية موظفيها من اجل تحقيق أحسن النتائج.

● أفاق الدراسة:

بغرض توسيع مجال موضوع الدراسة و شملها لجوانب مختلفة توجب التماس عناوين أخرى للتمكن من الاستفادة

منها في الدراسات المقبلة نذكر منها:

- تأثير إدارة المعرفة في خلق القيمة المضافة.
- أهمية إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية.
- دور الثقافة التشاركية بين فريق العمل في الجامعات الجزائرية لخلق قيمة مضافة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - قائمة الكتب:

- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة 1، 2010.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم و التقنيات-، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، و الطباعة عمان، 2006
- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008.

ثانيا - قائمة الرسائل و المذكرات:

- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف، 2015.
- بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون، مذكرة الماجستير جامعة الجزائر3- الجزائر، 2010-2011.
- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند اولحاج- البويرة، 2013.
- رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015.
- سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3- الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015.
- غلال فاطمة الزهراء - مرني صنديد أسماء، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت، 2015-2016.

ثالثا - قائمة البحوث العلمية والمجلات:

- بلعلی نسیمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء و المعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة2، العدد رقم 01، 2014.
- بن بركة السعيد و مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، أبحاث علمية و اقتصادية.
- بن قيراط عبد العزيز و آخرون، إدارة الموارد البشرية و خلق القيمة، أبحاث اقتصادية و علمية، جامعة العقيد الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الانبار، العدد 31، 2012.
- عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، الجزائر، العدد7، 2009.

رابعا - قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

- Cook, J.A, Staniforth , D. and Stewart ,”The Learning Organization in the Public Service”, Gower, Hampshire, 1997.
- Peter. Senge, The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990.

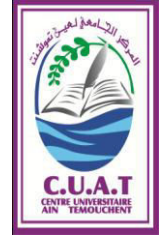
الملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية، التسيير، و العلوم التجارية

تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة



استمارة الاستبيان

السادة الأفاضل؛

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد...

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة، والموسومة بعنوان: "المنظمة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة" ، واستكمالاً للدراسة تم التوجه إلى إدارة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت - من أجل معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تطوير عمليات إدارة المعرفة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه، مع الإشارة إلى أن المعلومات الواردة سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا منّا فائق الاحترام و التقدير، متأملين أن تكون إجاباتكم كاملة ودقيقة للوضعية المطلوبة لعكس حقيقة الحاضر الملموس و ضمان صلاحية الاستمارة الاستبائية للتحليل.

الطالبان: بوكارطة أمايمة.

عطاري رحمة.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.العمر: أقل من 30 30-40 40-50 51 فأكثر
- 3.المستوى العلمي: ثانوي أو أقل تقني سامي جامعي دراسات عليا
- 4.الأقدمية داخل المنظمة: سنة سنتين-5 سنوات 6 سنوات فأكثر
- 5.التصنيف الوظيفي: عون إداري/ متصرف رئيس مصلحة/ نائب رئيس مصلحة رئيس قسم/ نائب رئيس قسم

ثانيا: فقرات الاستبيان

المحور الأول: المنظمة المتعلمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					01 تعمل المنظمة المتعلمة على جمع و تنظيم المعرفة و إدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها و تحقيق أهدافها.
					02 المنظمة المتعلمة هي التي تعلم و تشجع على التعلم بين كل أفرادها.
					03 تسعى المنظمة على استحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع.
					04 تقدم المنظمة الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي و الجماعي.
					05 للمنظمة القدرة على الاستفادة بفعالية من المعارف الموجودة أو المكتسبة حديثا.
					06 يتشارك الموظفون في المنظمة المعلومات بينهم من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات المنظمة.
					07 يمكن الهيكل التنظيمي في المنظمة من عملية التواصل و التعلم عبر المستويات المختلفة.
					08 يسود في المنظمة علاقات الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					09 يعمل المدير على دعم و تشجيع الجوانب الإبداعية لدى مرؤوسيه.
					10 يحث المدير و يشجع الموظفون على تشارك المعرفة بين أعضاء المنظمة.
					11 تخصص المنظمة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
					12 أنظمة التحفيز و المكافأة التي تعتمد عليها المنظمة عادلة و مشجعة.
					13 تلقي الدعم من طرف الرئيس في حالة أداء العمل بصورة جيدة.
					14 تقوم إدارة المنظمة بمراجعات إدارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الإدارة بالمعرفة لديها و العمل على تغيير القرارات و تطويرها باستمرار.

					تعتبر المردودية الناتجة عن تطوير خدمة جديدة في المنظمة مرتفعة مقارنة بالخدمات الموجودة.	28
					الخدمات المطورة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في رفع الأداء التنظيمي لها.	29
					الخدمات الجديدة تولد درجة عالية من القبول لدى مستقبلها.	30
					تسعى المنظمة في الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لخلق قيمة مضافة للمنظمة.	31
					تكتسب المنظمة لمعارف حديثة و التحكم فيها لتحقيق التميز المؤدي إلى خلق القيمة.	32

إضافات أو اقتراحات حول مدى توجه المنظمة نحو نموذج المنظمة المتعلمة.....
.....
.....

إضافات و اقتراحات حول تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة.....
.....
.....

إضافات و اقتراحات حول خلق قيمة للمنظمة لتقديم أفضل النتائج.....
.....
.....

شكرا لتعاونكم

المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - عين تيموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة

بهدف القيام بدراستنا الموسومة بعنوان " المنظمة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال المنظمة المتعلمة " ، و بغرض إجراء دراسة تطبيقية على مستوى المركز الجامعي لمعرفة تأثير كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة في المركز الجامعي قمنا بإعداد الاستبانة الموضحة في الملحق (01) بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لثقتنا التامة في إمكاناتهم العملية بهدف الاستفادة من توجيهاتهم و آرائهم . و فيما يلي عرض لقائمة الأساتذة المحكمين:

❖ مهداوي هند.

❖ وهراني عبد الكريم.

❖ مراد إسماعيل.

الملخص:

شملت دراستنا على دور كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة على المنظمة المتعلمة، و أنّ نجاحها يتوقف على تحقيق أهدافها من خلال إدارة معرفة ذات كفاءة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية تم استنتاج عدة نتائج أهمها أن خلق القيمة في المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - مرتبط بأداء موظفيها من خلال إدارة فعالة للمعرفة المتاحة التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، خلق القيمة.

ABSTRACT:

Our study included the role of knowledge management and value creation for the learning organization ,and its success depends on achieving its goals through efficient knowledge management .

Through our applied study several findings were concluded; the creation of value in the university center - **BELHAJ BOUCHEIB** - is linked to the performance of its employees through effective management of the available knowledge on which the learning organization is based.

Keywords: Knowledge Management, Educated Organization, Value Creation.