



المركز الجامعي بلحاج يوشعيب - عين تموشنت-

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة

تحت اشراف:

د. كوديد سفيان

من إعداد الطالبتين

بولفضاوي أمال

بعليش سليمة

نوقشت وأجيزت علنا يوم 02 جوان 2018 أمام اللجنة المتكونة من السادة :

د/ جديدن..... رئيسا

د/ كوديد سفيان..... مشرفا

د/ بن يحييممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " الآية 07 من سورة إبراهيم

الحمد لله الذي وهبنا العقل لأفكر و اللسان ننطق و الأيدي نكتب .

فالحمد والشكر لله العلي الحميد الذي كتب لنا التوفيق في إتمام هذا العمل .

نتوجه بخالص شكري لأصحاب الفضل في إتمام هذا العمل ووصلونا لهذه المرحلة

من التعليم "جزاهم الله عنا خير جزاء"

أولهم الدكتور المشرف السيد "كوديد سفيان" الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذا العمل

وكان نعم المشرف من خلال نصائحه القيمة والتوجيهات في سبيل أن يظهر هذا العمل في

أحسن صورة كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الكرام الذي مهدوا لنا طريق العلم

و المعرفة أساتذتنا الأفاضل بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت .

كما أننا نتوجه بالشكر إلى الاطارات المؤسسات التي زرناها

بولاية عين تموشنت الذين قدموا لنا العون و زودنا بالمعلومات اللازمة .

كما نشكر كل من كان لنا عوناً في القيام بهذا

العمل سواء من بعيد أو من قريب . والشكر مع

كالا احترام و التقدير

أمال و سليمة



الإهداء

الحمد لله الذي امتن على عباده بالأسماع والأبصار.. وكرم الإنسان ورفع له الأقدار.. واصطفى من عباده المتقين الأبرار..
فوقفهم للطاعات.. وصرفهم عن المنكرات.. وأعد لهم عقبى الدار.. أحمده سبحانه فهو الذي خلق المنطق واللسان.. وأمر بالتعبد وذكر
الرحمن.. ونهى عن الغيبة ومنكر البيان.. والصلاة على أشرف الخلق محمد سيد الأنام.. فاض من الذكر دمع عينه.. وفاح عطر التسييح من
شفتيه.. وسبح ربه حتى ورم الحصير قدميه.. وسمع تسييح الحصى بين كفيه.

أما بعد أهدي ثمرة هذا العمل إلى: إلى مربيتي الأولى وقصيدة عشقي الأبدية، إلى أجمل ما في الوجود، من غمرتني بعطفها وحبها من كانت
دعواتها التقية رفيق طول الدرب، من ضمتني عينيها وكانت الحضن الدافئ، أحيا بها ولا حياة لي إلا بمحياها إلى أُمي الغالية حماها لي الله.

إلى سندي في الحياة، إلى قدوتي الأول ونور حياتي، إلى من علمني ولقني الآداب والأخلاق في صفاتي

من أوصلني إلى شاطئ الأمان وأنار ظلمة حياتي، فجعلت من اسمه دعوة حب أردده في صلاتي إلى الغالي حبيب قلبي أبي..

إلى من قاسموني عطف أبي وحنان أُمي أخوتي، إلى من تربي حبي على حبه فكان لي السند طول الدرب أعي العزيز "محمد"،
إلى بسمتي وحببتي أختي "حبيبة" إلى البرعم الصغير ووردتي اليافعة "ابتسام"

إلى معنى الحب والإخلاص عائلتي الكريمة. وأعص بالذكر نسيمه رحمة المختارية سعاد حسيبة وسماح وبوبكر

لي رفقة دربي، أختي الغالية "أمينة" التي كانت لي نعم السند.

إلى من عرفنتني بهم الحياة صديقتاتي العزيزات اللواتي اتمنى لهم سعادة الأيام

وبهجتها: راضية، فايضة، الصافية، خديجة، الزهراء، حنان وكل من قابلتهم في حياتي الدراسية.

إلى الأخ "بلغماري مولاي إبراهيم.

سليمة



الإهداء

الحمد لله الذي امتن على عباده بالأسماع والأبصار. وكرم الإنسان ورفع له الأقدار.. واصطفى من عباده المتقين الأبرار.. فوفقهم للطاعات.. وصرفهم عن المنكرات.. وأعد لهم عقبى الدار.. أحمده سبحانه فهو الذي خلق المنطق واللسان.. وأمر بالتعبد وذكر الرحمن.. ونهى عن الغيبة ومنكر البيان.. والصلاة على أشرف الخلق محمد سيد الأنام.. فاض من الذكر دمع عينه.. وفاح عطر التسبيح من شفثيه.. وسبح ربه حتى ورم الحصرير قدميه.. وسمع تسبيح الحصى بين كفيه.

أما بعد أهدي ثمرة هذا العمل إلى: إلى أمي الغالية، و أبنائي إسراء وعبد الرحمان إلى أخي عبد الجبار ، وأخواتي أمينة و راضية .

و إلى روح والدي رحمه الله

إلى من عرفنتي بهم الحياة صديقتي العزيزات اللواتي أتمنى لهن سعادة الأيام وبهجتها: زهرة ، حنان وكل من قابلتهم في حياتي الدراسية. صديقات وزميلاتي في العمل: خيرة ، رشيدة، رجية ،نادية، أسماء ، خليدة، وهيبة ،زهيرة ،لمياء ، رحمونة.

إلى الأخ "بلغماري مولاي إبراهيم.

أمال



الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
1	الفهرس العام
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة المعرفة	
1	تمهيد
17-2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
2	المطلب الأول: عموميات عن المعرفة
8	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
12	المطلب الثالث: مبادئ و مراحل تطبيق إدارة المعرفة
16	المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة

30-17	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
17	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: نماذج وأدوات تطبيق إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: مجالات وعمليات إدارة المعرفة
26	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة
34-30	المبحث الثالث: قياس فاعلية إدارة المعرفة ومعيقاتها
30	المطلب الأول: قياس فاعلية إدارة المعرفة
32	المطلب الثاني: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
33	المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة
33	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة
35	خاتمة
الفصل الثاني المنظمة المتعلمة	
37	تمهيد
56-38	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
38	المطلب الأول: ماهية منظمة المتعلمة
41	المطلب الثاني: متطلبات و معوقات المنظمة المتعلمة
44	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة
49	المطلب الرابع: مفهوم التعلم التنظيمي

68-57	المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته
57	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده
62	المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي
64	المطلب الثالث: خصائص وخطوات التعلم التنظيمي
66	المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي
75-68	المبحث الثالث : إدارة المعرفة بعد أساسي للمنظمة المتعلمة
69	المطلب الأول: قوانين ومبادئ التعلم في عصرنا الحديث.
70	المطلب الثاني: الذاكرة التنظيمية كمستودع معرفي
73	المطلب الثالث: كيفية قياس تعلم المنظمات
75	المطلب الرابع: العلاقة بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.
76	خاتمة
الفصل الثالث	
78	تمهيد
81-79	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
79	المطلب الأول: نموذج الدراسة
79	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
80	المطلب الثالث: منهج الدراسة

80	المطلب الرابع: حدود الدراسة
85-81	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة و أدواته
81	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
82	المطلب الثاني: معوقات التي قابلت الدراسة
83	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.
84	المطلب الرابع: أساس المعالجة الإحصائية
101-85	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.
85	المطلب الأول: الاجابة على التساؤلات
89	المطلب الثاني: تحليل بيانات أفراد العينة
94	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء
100	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ونتائجها
102	خاتمة
104	الخاتمة العامة
110	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يحدد الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية	01
85	يحدد معامل الارتباط	02
86	يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول	03
87	يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	04
88	يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث	05
89	يحدد توزيع أفراد مجتمع عينة الدراسة.	06
93	يحدد مقياس ليكارت الخماسي	07
94	يحدد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	08
95	يحدد تحليل عبارات المحور الأول	09
96	يحدد تحليل عبارات المحور الثاني	10
98	يحدد تحليل عبارات المحور الثالث	11

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy	01
27	يوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة المعرفة.	02
90	يحدد توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
91	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
92	يحدد توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	05
93	توزيع أفراد العين حسب متغير حسب متغير عدد سنوات الخبرة	06

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
117	استمارة الاستبيان	01

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

شهد العالم في أواخر القرن الماضي وبداية الواحد والعشرين تطورات مشاركة في ظل التغيير البيئي وانعدام الاستقرار وعدم التأكد ، وجب على المؤسسات أن تكيف حركتها مع هذه التغيرات التي شملت التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، حيث أن هذا يعد تحديا كبير للمنظمات في مختلف المجالات حيث برزت من خلالها تيارات فكرية المعاصرة أدت إلى التحول من الاقتصاد القائم على الموارد المادية إلى الاقتصاد مبني على الموارد الفكرية المعرفية ، باعتبار المعرفة مورد استراتيجي متجدد و متطور باستمرار في حياة المؤسسة .

بمأن نجاح أي منظمة وتطورها مقترن بقدرتها على استغلالها للمعرفة تطورها و خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار حاجياتها و تحقيق الأهداف ، كان لابد من ظهور أسلوب إداري فعال يقوم بتنظيم هذه المعارف و تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد و هي "إدارة المعرفة" التي أصبحت من أهم مدخلات التطور والتغيير ، فسارعت المنظمات الاستثمار في النشاطات و الأعمال القائمة على المعرفة تفرض على المنظمات بذل جهود كبيرة من أجل تجسيدها على أرض الواقع ، ونظرا للدور الكبير التي تلعبه في بناء و تطوير المنظمات بصفة عامة ، والذي أوجب على المؤسسات أن تخضع لعملية التعلم التنظيمي التي هي عملية التي يقوم بها أفراد المنظمة ككل على تطوير و استخدام الأصول المعرفية للمنظمة ، و لذلك فان المنظمات الناجحة هي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه. وتسعى المنظمة المتعلمة إلى التركيز على عملية التعلم وفهمه وكيفية تعلم المنظمات ، كيفية تحقيق تراكم المعرفي الذي يؤدي إلى المعرفة بالسوق ، الزبائن، التكنولوجيا، المنافسين وكذلك دمج جميع العاملين في عملية التعلم بأسرع الطرق المتاحة ، مما ينشئ عندهم الدوافع و الطموح للعمل سويا و الابتكار النماذج و الطرق الجديدة في التفكير ، فأهم ينمي للمنظمة أصول الفكرية والمعرفية التي يظهر على شكل الذاكرة التنظيمية التي تتضمن كل ما تتعلمه المنظمة ونستخدمه في الحاضر أوالمستقبل للقيام بوظائفها.

-الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو واقع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية ؟

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية :

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة و كيف يتم قياسها ؟
- 2- ما هو اطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة ؟
- 3- ماهي العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وبناء المؤسسة المتعلمة؟

-الفرضية الدراسة :

للإجابة المؤقتة على الأسئلة نطرح الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : هناك إدراك لدى مدراء ورؤساء مصالح المؤسسات الوطنية لمفهوم إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية : هناك إدراك لدى مدراء ورؤساء مصالح المؤسسات الوطنية لمفهوم المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر مدراء في المؤسسات الوطنية.

-أسباب اختيار الموضوع:

باعتبار ان إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة من أهم المواضيع التي تثير رغبة أي باحث و تشكل إحدى التوجهات والأساليب الإدارية الحديثة في علوم التسيير هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي كالاتي :

-الرغبة في تسليط الضوء على كل من ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة نتيجة لأهميتهما الكبيرة في الوقت الحالي.

- باعتبار الموضوع حديث في الميدان البحث العلمي خاصة بالجزائر حيث يعد من المواضيع المعاصرة.

- قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة.

- إضافة إلى الميول الشخصي الذي دفعتنا لاختبار هذا الموضوع نظرا لدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في حياتنا اليومية من خلال خلق المعرفة و تعزيزها ونشرها.

- أهمية الدراسة :

- تعتبر أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا هاما حيوي وجوهري في آن واحد و هو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسات الجزائرية.

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في الوقت الراهن.

- تقدم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة.

- القناعة التامة بأن التعلم هو مفتاح الأساسي و مصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة ليساعدها أن تكون متعلمة

- الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد هام لاكتساب المعارف خاصة التعلم التنظيمي بغية الاستفادة منه

- أهداف الدراسة :

يمكن عرض أهداف الدراسة في ما يلي

- تسليط الضوء على إدارة المعرفة من خلال التعمق في مفاهيمها وأهدافها و أبعادها لأن إدارة المعرفة تساعد المنظمة الحصول على الموارد المعرفية، وتعزيز مكانتها في السوق.

- العمل على إبراز الجوانب المهمة للمعرفة وإدارة المعرفة في مختلف مراحلها وعملياتها.

- التركيز على أهم مفاهيم التعلم التنظيمي الذي يعتبر الوسيلة الوحيدة لبناء منظمة ناجحة تستطيع من خلالها بلوغ أهدافها الجوهرية.

- رغبة كل منظمة في أن تكون متعلمة و ذلك بأن تكون سباقة للمعرفة وتسييرها وتخزينها تم استرجعها في الوقت المناسب لنشرها، وحرصها على التعلم المستمر.

- إبراز دور الكبير لإدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة من خلال البحث عن العلاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من المؤسسات الجزائرية.

- تقديم بعض الاقتراحات على ضوء النتائج المتوصل إليها هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة: مليكي نسرين، شرفي فطيمة، علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة 2010-2011 تناولت هذه الدراسة علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة على مستوى شركة صناعة الغرف الصراوية عين ميله CABAM حيث كان الهدف الأساسي للدراسة هو اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة بعملياتها وقامت بمجموعة من التوصيات تهدف إلى اكتساب المعرفة وتفعيل تشاركتها وتداولها بين أفراد الشركة من خلال تمكينهم أكثر، وهذا يتحقق عندما ما تتبنى قيادة المؤسسات آخر المستجدات ومفاهيم إدارة المعرفة و تجسيد عملياتها وهذا ما يجعل المؤسسة متعلمة .

-دراسة : بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة بنك التنمية BDEL، بشار، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة وأن التغيير الكبير الذي عرفه الاقتصاد الدولي والذي فرض عليه من عولمة الاسواق، والتطور التكنولوجي، سواء على مستوى الإعلام أو الاتصال، ومع ظهور اقتصاد المعرفة و التوجه نحو استثمار المعرفة، هذا ما جعل المؤسسات تعمل على تطوير أساليبها، وتحديث منتجاتها بحثا لتحقيق الميزة التنافسية بتطبيقها لإدارة المعرفة التي تعزز الرأس المال الفكري و تدعم كفاءتها.

- دراسة : بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، 2011-2012، من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن إدارة المعرفة أداة فعالة في المؤسسة الاقتصادية إذ تمكنها من توليد و خلق و نشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للقدرة التنافسية، هذه الأخيرة التي لأصبحت مطلبا حتميا و ضروريا لبقاء و نمو و استمرار المؤسسة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

-دراسة: رزقان رميصاء، لقشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013 هدفت هذه الدراسة الى إبراز رأس المال الفكري في تحقيق التميز، ومدى إدراك الموارد البشرية في الشركة انتاج الكهرباء لمفهوم المعرفة، وأهميتها، ومدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث أنه من خلال هذه الدراسة ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : عمليات إدارة المعرفة لها أثر ايجابي في تفعيل الأداء ولقد قدمت مجموعة من التوصيات حول تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادراتهم المعرفية في المؤسسة، باعتبار الفرد المورد الأساسي في المؤسسة وذلك من خلال رفع معارفه ومهارته لأنه بما يحقق نجاحه وبالتالي نجاح المؤسسة في بيئة شديدة التنافس للوصول لأهدافها على المدى القريب والبعيد

- دراسة : حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة 2012.2013 : تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD-SIDET باعتبار أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم و ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة حيث ركزت الدراسة على التعلم التنظيمي باعتباره جهد متواصل تمارسه المؤسسة محل الدراسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها وقامت بوضع مجموعة من الاقتراحات كان الهدف منها جعل المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي تعمل على تحقيقه بمشاركة كافة الموظفين .

-دراسة : مؤيد أبو عفش ، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ،مذكرة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين 2014 ، هدفت هذه الدراسة لإبراز العلاقة بين المنظمة المتعلمة وابداع العاملين و هذا ما يدل على العمل الجماعي التنظيمي يلعب دور مهم في رفع مستوى الأداء الفردي ويعتبر أساسيا نحو رفع مستوى و إبداع الموظفين و قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات بخصوص الاهتمام بالتعليم بكل مستوياته و إدراجه في جميع العمليات ،والاجراءات الخاصة بالوزارات، وكذلك تمكين العاملين باتباع منهجية فعالة لإدارة المعرفة، والتي تتضمن أنشطة المعرفة من (ايجاد ، واكتساب وتخزين ونقل ثم استرجاع للمعرفة لتطبيقها في الوقت المناسب) ، إدراج هدف التحول الى المنظمات المتعلمة ضمن الخطط الاستراتيجية للوزارات وأهدافها و أنشطتها و الربط المستمر بين العمل والتعلم.

- دراسة : بن حمود يوسف ، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة ، أطروحة دكتوراة ،جامعة حسيبة بوعلي ، شلف 2015 قامت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين ادارة المعرفة و خلق القيمة داخل المؤسسة و ذلك في محاولة ابراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة وعملية التعلم التنظيمي كأسلوب عمل ونمط للتسيير، ولقد تم التركيز في الدراسة الميدانية على بعض المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة لخلق قيمة مع اقتراح مقارنة نموذجية تسعى لتحقيق ذات الهدف في اطار تنظيمي مع دعم المساندة لجميع الوظائف والانشطة داخل المؤسسة مما يحسن الأداء الربحي للمؤسسة .

- دراسة :رمايل نسيمة ،دور القيادة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة ،مذكرة ماستر، بسكرة، 2015 هدفت هذه الدراسة أي التعرف على دور القيادة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجه نظر رؤساء المصالح مؤسسة سونطراك ،فكانت توصيات المقدمة من هذه الدراسة بعد النتائج المتوصل عليها أن القائد له دور كبير و مهم في تعزيز مفهوم التعلم .

- حدود الدراسة :

* الحدود الموضوعية : تظهر الحدود الموضوعية في اقتصارها نحو المتغيرات المحددة والتي هي إدارة المعرفة و بناء المنظمة المتعلمة

* الحدود المكانية : مؤسسات ولاية عين تموشنت

* الحدود الزمانية : أجرت دراستنا خلال شهر أفريل 2018 .

منهج وأدوات الدراسة :

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة علما أن المنهج الوصفي التحليلي، هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة، وتحليل و تفسير الظواهر النوعية كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار، والتحليل Questionnaire.

تقسيم الدراسة:

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي ، الجانب النظري شمل كل من الفصلين والثاني حيث تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث تحدث المبحث الأول مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة و ألم بمجمل جوانبها من مفهوم و أهمية ...الخ و المبحث الثاني تطرق إلى أساسيات تطبيق إدارة المعرفة (نماذج ، متطلبات ، ومجالات وعمليات ادارة المعرفة) أما المبحث الثالث قياس فاعلية إدارة المعرفة و معيقاتها . أما الفصل الثاني فقد ضم ثلاثة مباحث تم تطرق فيها الى المبحث الأول عن المنظمة المتعلمة والمبحث الثاني فتناول أساسيات التعلم التنظيمي ،أما المبحث الثالث تضمن إدارة المعرفة كبعد أساسي للمنظمة المتعلمة . فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا من خلالها في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثاني فتحدثنا عن مجتمع الدراسة والمبحث عرضنا و حللنا النتائج .

الفصل الأول

تمهيد:

نتيجة للتطورات والتحولات الغير مسبوقه في مجال المعلومات والمعرفة وكنتيجه لهذه التطورات. أصبحت المؤسسات تهتم وتركز على المعرفة أو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي. وذلك بغية الحصول على المعرفة القيمة وتعد إدارة المعرفة مفهوما من بين مجموعة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. والتي أصبحت كبرى المنظمات توليها أهمية كبيرة أثناء قيامها بأنشطتها المختلفة مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة وعلى قدرتها في خلق ميزة تنافسية تدفعها للمضي قدما ولهذا سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى مفهوم المعرفة وأهميتها ودورة حياتها ثم تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وأهم العناصر التابعة لها وفق خطة البحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق ادارة المعرفة.

المبحث الثالث: قياس نجاعة إدارة المعرفة ومعيقاتها.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

المعرفة تعتبر موردا أساسيا لتشكيل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات. وتحقيق الميزة التنافسية فهي بمثابة الأداة الحيوية الفاعلة التي بواسطتها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها قصد تحقيق أهدافها بكفاءة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة .

1-تعريف المعرفة :

المعرفة لغة : بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة وعرفا) ومعرفه الشيء هي علمه والمعرفة : ادراك الشيء على ما هو عليه .

أما المعرفة اصطلاحا : فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها :

عرفت المعرفة بأنها " عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى المعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها ."¹

المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبراء ، التي تقدم اطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة . فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ، ولكن أيضا في الاجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد ."²

المعرفة هي : مفتاح النمو الاقتصادي ، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية ، وفتح الأسواق ، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة³.

ويعرفها قاموس اكسفورد أنها " حقيقة التعرف على الشيء ،أو الحالة...الخ" ، ويعرفها كذلك بأنها الذكاء و المعلومات والحدس الداخلي وهي أيضا فرع من التعلم وهي العلم وهي الفن ،والبحث في أصل المعرفة.

¹ عبد الستار، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009،ص 25.

² عبد الله وليد المدلل، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء ، مذكرة الماجستير، كلية التجارة ، إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين،2012،ص 22 .

³ جمال داود سلمان ، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2009، ص 17 .

ومن خلال ما تقدم من مفاهيم نرى أن المعرفة تمثل ذلك المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية وهي متوفرة بشكل ظاهري أو ضمني فهي المادة الخام للإبداع، والابتكار والتميز. فالمعرفة هي قدرة الفرد على الاستثمار مما يملكه من قدرات ومهارات ومعلومات، واستخدامها لحل مشكلة ما.

2- أهمية المعرفة:

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة لثروة المعرفة المرتبطة بثروة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه الذي يتمثل فيما يلي:¹

- ✓ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الأعمال .
- ✓ تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- ✓ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول الغير مادية والغير ملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم والذي يتسع حجمه باستمرار .
- ✓ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا وإنتاجا، واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات والبحوث...الخ.
- ✓ الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال الكثيفة العلم.
- ✓ تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الانتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها .
- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال لتنسيق والتصميم والهيكله لتكون أكثر مرونة.
- ✓ توجه الإدارة المعرفية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة .
- ✓ المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- ✓ تعد المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.²

¹ أحمد الخطيب، خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ص 9-10.

² عبد الستار عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3- أنماط المعرفة ومصادرها:

أ- أنماط المعرفة: وهي كما يلي:

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة الذي تناولته البحوث والدراسات والكتب التي حاولت أن تحدد مفهوم المعرفة. يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما المعرفة الصريح (الواضحة) explicit knowledge والمعرفة الكامنة (الضمنية) tacit knowledge وفيما يلي توضيح لأنماط المعرفة المختلفة.¹

1- المعرفة الضمنية tacit knowledge:

هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية، لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات، وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها، ويرى آخرون أنها الخزين المتجمع الغير، المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات الابتكارات أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها مؤسسة ما .

فريق آخر يرى أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها أو توثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار، وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة، والمهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضمنية تتطلب التحليل العميق للموقف المراد تشخيصه، أو المشكلة المراد معالجتها .

2- المعرفة الظاهرة Explicit knowledge:

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق، والتعبيرات، والرسومات، والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها . وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة (leaky knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر، أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة. هناك من يرى أن المعرفة الظاهرة (الصريحة) هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كمياً والقابلة للتنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميم والخرائط الصناعية ويعتقد البعض الآخر، أن المعرفة الظاهرة هي ليست البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات متداولة، وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة، والمعلومات الموجودة في أرشيف

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار الرثاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص22.

لمنظمة والتي يمكن للأفراد داخل المنظمة من الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها على جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب وهي المعرفة المصنفة والمنقولة بطرق رسمية ونظامية كالإجراءات، القواعد والتعليمات .

3- المعرفة المتقدمة: وهي متمثلة في:

هي ميزة معرفية اضافية تتميز بها جهة معينة أو شركة أو مؤسسة مع منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متقدما، وتدخل ضمنها المعرفة الابتكارية التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع ومن أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة Accounting costs أو التسعير Pricing.¹

4- المعرفة الفردية والجماعية:

الفردية، هي كفاءات الأفراد والمعلومات المعرفية المتراكمة لديهم، والجماعية تتألف من المبادئ المنظمة مثل الاجراءات العملية والروتينية، خطط الإدارة العليا، وثائق المنشأة المتعلقة بفعاليتها الماضية، أهدافها، مهامها، منافسيها، علاقاتها ويطلق عليها المعرفة الموجهة (الإرشادية) المحرّبة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا مرشدا للسلوك نتيجة للتعلم .

ب- مصادر المعرفة:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الأنترنت أو أية شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صنع القرارات من الأسفل على الأعلى، وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولاواقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمات الأعمال كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها .

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص23.

وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل قواعد المعرفة وقواعد البيانات، وخزانات الملفات وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته.

عرف (cullen & saffady; 2005) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقد يشار أريستو إلى الحس كمصدر للمعرفة ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين¹:

1- المصادر الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، والمنافسون لها، والموردون، والزبائن، والجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الأنترنت، والتلفزيون. وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين، وإنشاء التحالفات وإقامة مشاريع مشتركة، وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية، واللمس، والذوق والشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة أنفاً.

يشير إلى أن كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة (vail-1999): أن تكون قادرة على التقاط المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التحسس الصناعي أو الوسطاء.

¹ ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

2- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية : الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.¹

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات لا سيما الأنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات .

وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان:

✓ الأول : يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المستندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات .

✓ الثاني : يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن ساقهما ومصدرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى ولا بد من الإشارة إلى أن تكامل المكونات الأعمال الرئيسية الاستراتيجية، والأفراد، والعملية، والتقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية(الأنظمة، والاستخدامات، والبيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرية.

ومؤشرا لالتقاط المعرفة المضمرة يرتبط العمل المعرفي بنشاط منتجي المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات وتعدد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال. أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

4- العوامل التي أدت الى التحول لإدارة المعرفة :

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية وأهمها² :

¹ ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص24.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص107.

- ✓ عوامة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات و تنتقل بسرعة و تنتقل بسرعة الضوء¹.
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات و سرعة و ازدياد الابتكارات و الاكتشافات الجديدة و التغييرات المتسارعة في شتى المجالات .
- ✓ تعقيدات السلع والخدمات و رغبات المستهلك.
- ✓ قدرة التقنيات الحديثة و المتطورة على الحصول على البيانات و المعلومات.
- ✓ و المعرفة قد فاقت قدرات العامل و إتعاها و تحليلها.
- ✓ معظم الاعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات و معلومات لا بد من ادارتها بفعالية .
- ✓ إدراك الأسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية و هي أهم من المصادر التقليدية ، مثل الارض ، رأس المال ، و العمل².

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.

لقد درج الفلاسفة على الكتابة في موضوع إدارة المعرفة منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بميكلة أماكن العمل هي جديدة نسبياً، من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية.³

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة و تطوير إدارة المعرفة و من بينهم "بيتر دروكر" و "بول استمراسمان" و "بيتر سينج" في الو.م أ ، ولقد أكد "دروكر" و "استراسمان" على الأهمية المتزايدة للمعلومة و المعرفة الصريحة كمورد تنظيمية⁴.

و تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى " Don Marchand " في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات كما تنبأ " دروكر" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة

¹ سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تخفيف المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، 2008، ص44.

² مبارك بوعشة ، ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة ، المؤتمر العلمي الدولي حول عوامة الادارة في عصر المعرفة كلية إدارة الأعمال ، جامعة لبنان ، سوريا ، 15-17 ديسمبر 2012، ص10.

³ نعيم ابراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي ، عمان، الأردن، 2008، ص25.

⁴ ربحي مصطفى علين ، "ادارة المعرفة ، دار الصفاء و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص123-129.

وبأن المؤسسة ستتكون من صناع المعرفة (knowledge worker) يوجهون ادائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن¹ .

و يرجع البعض ظهور الإدارة المعرفة إلى 11985 عندما ظهرت الشركة "بي كارد هولت" الأمريكية بتطبيقها، و لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و تأثيرها على الاعمال ، حيث أن " وول ستريت " أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر ، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، و أن كان قد اهتم بها بعد ذلك.

وفي منتصف التسعينيات ازدهرت مبادلات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م ، و شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م .

مما هو ملاحظ أن الاهتمام أخذ في تزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم الإدارة المعرفة ، و على غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير انظمة المعرفة .

بذلك تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية نسبيًا و لا سيما المستوى التطبيقي ، اذ لم تعرف بها في الجوانب العلمية إلا في بداية سنوات القرن الحالي عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في المنظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ، ومن جهة التغيرات البيئة السريعة ، و ما يتطلب ذلك من انعدام النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية ، والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات و لا سيما تلك المتعلقة بالسوق (سوق أيتال ، 2001) ، و إن الاستخدام المتزايد لثقافة المعلومات و الاتصالات من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على ايجاد المعلومات للمنظمة و لأهدافها ، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد معلومات أكثر فائدة² .

1- تعريف إدارة المعرفة : يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار و يتداوله المفكرون من زاويا مختلفة نظرا لاتساعه و تعدد حقوله و مداخله ، مختلفة نظرا لاتساعه و تعدد حقوله ومداخله .

¹ بوركورة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2011-2012، ص7.

² سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة الإداء للمنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26، العدد 1، 2010 ، ص 67 .

- ✓ بأنها مجموعة العمليات المتطورة في المنظمة لخلق و تخزين و تحويل وتصنيف المعرفة وقد عرف البعض إدارة المعرفة على أنها¹:
- ✓ " عملية تعريف وتحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع ،" وقد عرفها آخرون بأنها " توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار " .
- ✓ كما تعرف إدارة المعرفة على أنها " معرفة صريحة منتظمة و حيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم و نشر واستخدام واستكشاف المعرفة " .
- ✓ هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، موردا أكان في الوثائق أو القواعد والبيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة المشتركة من خلال الابتكار و التطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبقة " .
- ✓ إدارة الرأس المال الفكري هي مجموعة المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري فهي تعبر عن المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية ،حيث أنها تشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك الطاقات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها.
- ✓ إدارة التنمية البشرية هي الجهود و النشاطات التي تستهدف إلى تنمية العنصر البشري في العملية الانتاجية إذ تتمثل في توفير العنصر البشري و رفع قدرته و تطويرها ثم تعظيم مساهمته .
- ✓ الإبداع الإداري هو مصطلح يشير إلى تجديد يعتمد بشكل أساسي على مبادرة انطلاقا من الأفكار و المعارف يتم أشياء جديدة لم تكن مسبقا من خلال عمليات التفاعل والمزج وطرح أفكار جديدة ، كما تم تعريف الإبداع على أنه عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يعيشها بعمق ثم يستجيب لها و تكون هذه الاستجابة مختلفة عن الآخرين ومنفردة في شكل منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديد أو الأدوات وعمليات و قد تكون عمليا او أدبيا أو فنيا.²

¹ أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية ، الرواق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2011، ص63.

² الصادق شهب ،أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية لمؤسسة بتقوت، ولاية ورقلة ،مجلة الجزائرية الاقتصادية العدد7 ديسمبر 2017،ص262.

✓ ويمكن القول أيضا أن إدارة المعرفة ليست الهندرة (الهندسة الادارية) وهي ما يعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية ، فإدارة المعرفة هي تغيير المستمر الموجه للمستقبل ويتضمن العاملين بشكل أساسي ، في حين أن الهندرة (الهندسة الادارية) موجه تجاه العمليات و طرق العمل و بشكل جدي لوضع عمليات و طرق عمل جديدة .

✓ إدارة المعرفة نشاطات موجه لخلق المعرفة عن طرق التعليم و اعادة التعليم لضمان أحداث التغيير المطلوب و بطريقة مخططة و مدروسة في المستويات التنظيمية كافة والتغيير الذي سيتم إحداثه اتجاه تعزيز الوضع التنافسي ، كمحاولة تقوم بها المنظمة لإضافة قيمة تنافسية لها .

✓ عندما نقول إدارة المعلومات ، فإننا نقصد التعامل مع كل ما يتصل بالمعلومات ، انتاجا و تسجيلا، ونشرا ، وتجميعا، وتنظيما ، واختزاننا، واسترجاعا ، واستثمارا ، وذلك في سياق تخصصي ، أو مهني، أو اجتماعي ، أو ثقافي معين . ونحن على النحو نتعامل مع الظاهرة المعلومات أو قضايا المعلومات بمدخل شامل متكامل ، بما ينطوي عليه ذلك من التخطيط ، وتنفيذ ، ومتابعة ، وقياس الاداء والتقييم ، و ما يمكن أن يترتب على ذلك من مراجعة¹ .

3-أهمية إدارة المعرفة :

تظهر أهمية إدارة المعرفة من تأثيرها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى المستويات مختلفة: الأفراد، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي الكلي وتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيقها الآتية :

✓ التحول الجيد في البيئة الأعمال الذي الأعمال الذي يفوض على المنشآت التميز بقدرات جديدة و قصد في البعد النظر و التفوق في الأداء و الإبداع و القدرة على التكيف.

✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

✓ الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء متتالية.

✓ دعم شبكات المعارف ودعات تتقاسم الممارسات ،القياس المقارن و الرصد التنافسي.

¹ابراهيم الخولف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ، مرجع السابق ،ص70.

- ✓ تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية ، الشهرة).
- ✓ اعادة تشكيل الكفاءات الحيوية .
- ✓ استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).
- ✓ ادخال تقنيات الجديدة المعلومات و الاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت)¹
- ✓ تحسين الأداء التنظيمي : إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة و تطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي.
- ✓ الزيادة في القدرة التنافسية للمؤسسة و جعلها أداء تنافسية ازاء المنافسين²
- ✓ تحسين المنتجات الموجودة و تطويرها و ايجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة تعتمد على المعرفة مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة³ .

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

1- مبادئ إدارة المعرفة :

أ- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة:

تعد المعرفة قوة و لكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة و منها:⁴

- ✓ تحصيل المعرفة وكذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى انظمة الكمبيوتر .
- ✓ -إضافة قيمة للمعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها.

¹نعيم ابراهيم الطاهر ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر، طبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 91-92

²حمت فشتيت ، إدارة المعرفة التسويقية و إبداع المنتجات ، مجلة الاقتصاد ، العدد 09 ، جامعة المدية ، 2013، ص 310 .

³عمر أحمد همشري ، ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2013، ص 111.

⁴محمد عواد أحمد الزيادات ،تجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،2008، ص62.

- ✓ - تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة .
- ✓ - تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.
- ✓ تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

ب- إدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل مع التكنولوجيا:

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية تكون في حاجة إلى كوادرات بشرية مدربة ، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال ، وكذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى ، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات ، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة ، فإن البشر هم الأداة الأنسب لذلك .

من ناحية أخرى ، فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة ، والتي تتغير بسرعة .

ج- إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة :

إن المعرفة تدار عن طريق شخص أو عدة اشخاص داخل المؤسسة ، ومن بين مهام فريق العمل تجميع وتصنيف المعرفة وفق فئات بالإضافة الى تأسيس بنية اساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة و مراقبة استعمال المعرفة.

د- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات المعرفة أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم:

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية، والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المؤسسات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل ، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها . ويكمن لمدراء المعرفة الاستفادة من الخبرة مدراء البيانات في هذا مجال¹.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 63.

غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق و وضع الخرائط لهذه المعرفة الذي يجعل لديها رؤية لرغباتها المستهلكين، ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي و لكنه الأكثر احتمالا لتحقيق الأفضل والوصول لهذه المعرفة¹.

هـ- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا:

إن الوصول للمعرفة أمرا مباحا بشكل كاف ، عندئذ قد نجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم ، ذلك أن حرية الوصول للمعرفة أمر هام ضروري و لكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل ، وقيل في ذلك أن الانتباه هو عملية عصر المعلومات ، و هذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط و أن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا ، و يرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة ، فالتقنيات الحديثة و الطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واتجاهات العملاء تتغير باستمرار . كذلك فإن الشركات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب انتاجها وتقدم خدماتها ، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات للمعرفة ، هذا التغير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من الشركات ألا تأخذ وقتا كبيرا ، في رسم ، أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة ، في الوقت الذي ينتهون من ذلك ربما تكون تلك البيئة قد اختفت².

و- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما، ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحدد مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ، عموما فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة وتتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر³.

¹ حمادي عيلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، جماعة ألكي محند اولحاج ، البويرة ، 2012-2013 ، ص26.

² محمد عواد أحمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص63.

³ حمادي عيلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص26.

2- مراحل تطبيق إدارة المعرفة :

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة يمكن التركيز فيها على:¹

أ- المرحلة المبادرة :

✓ بناء البنية التحتية .

✓ بناء العلاقات الانسانية .

✓ نظم المكافآت .

✓ إدارة الثقافة التنظيمية.

✓ تكنولوجيا الاتصالات.

ب- مرحلة النشر : يمكن التركيز على:²

✓ تبرير الافكار .

✓ وضع إجراءات و سياسات التبرير .

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في المعالجة و تحليل الأفكار لتبريرها و تحكيمها.

ج- مرحلة التكامل الداخلي: يكون فيه التركيز على ما يلي:

✓ التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.

✓ هيكلية المعرفة و رسم خريطتها.

✓ استخدام محركات البحث و استراتيجياتها .

✓ اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء .

¹نعيم إبراهيم الظاهر، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 90.
²ريما علي خلاف، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2014، 2013، ص 50.

✓ الحصول على المعرفة الممولة و المتكاملة.

ه- مرحلة التكامل الخارجي :

يمكن تلخيصها في ما يلي¹

✓ كفاءة إدارة المعرفة .

✓ الشبكات المتداخلة.

✓ التمويل الخارجي .

✓ المؤتمرات عن بعد و المؤتمرات الفيدرالية.

✓ البريد الالكتروني.

✓ نظم المشاركة بالمعرفة .

✓ موضوعات التوحيد.

✓ الحصول المعرفة أساسية وشبكية.

المطلب الرابع : عناصر إدارة المعرفة .

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة تظهر في:²

أ-البيانات : مجموعة من الحقائق الموضوعية غير يتم إبرازها و تقدمها أحكام اولية مسبقة و تصبح البيانات المعلومات وعندما يتم تصنيفها ، تحليلها ، ووضعها في إطار واضح ومفهوم، وبشكل عام هي مجموعة من الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور المتعلقة بموضوع معين مثل بيانات الموظفين وينتج عن هذه البيانات بعد المعالجة ما يطلق عليه مصطلح معلومات وليس لها أي أثر في واضح في عملية اتخاذ القرار.

¹نعيم إبراهيم الطاهر ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر، طبعة الأولى ، 2009 ،ص91.

²نعيم ابراهيم الطاهر ، إدارة المعرفة ، مرجع سابق، ص92-93.

ب-المعلومات : هي عبارة عن البيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة ، تقييم نتائج مسبقة و محددة ولغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو النقاش و يمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي ، صورة أو محادثة مع طرف الأخر، والمعلومات مصطلح واسع يستخدم لعدة معاني حسب سياق الحديث .

ج-القدرة : المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات ، يمكن استخدامها و الاستفادة منها ، و قد منح الله بعض الافراد القدرة على التفكير بطريقة ابداعية و القدرة على التحليل و تفسير المعلومات و من تم التصرف بناء على المعلومات .

هـ-الاتجاهات : فوق كل هذا و ذلك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات انه في الحقيقة الامر بالاتجاهات التي تتدافع الافراد للرغبة في التفكير و التحليل و التصرف لذا بشكل عنصر الاتجاهات عنصر أساسيا لإدارة المعرفة و ذلك من خلال حفر فضول الأفراد وإيجاد الرغبة و تحفيزهم للأبداع و هذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

بعدها ألقينا الضوء في المباحث السابقة على مفاهيم حول المعرفة وإدارة المعرفة ومختلف المفاهيم والأفكار المتعلقة بها، إلا أنه لازال علينا التطرق إلى بعض العناصر الأساسية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة المعرفة في المنظم، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول : أهداف ومتطلبات ادارة المعرفة.

1- أهداف إدارة المعرفة: تتباين وجهات النظر في تحديد أهداف إدارة المعرفة استنادا إلى اختلاف التوجهات والخلفيات والاهتمامات العلمية أو الأكاديمية أو الإدارية أو غيرها مما ينعكس على طبيعة وجهات نظر ذات العلاقة.¹ إن أغلب الأفراد والمنظمات يشاركون في إدارة المعرفة لتحقيقها سببا أو أكثر لتعظيم التعاون تحسين الإنتاجية، تمكين وتشجيع الإبداع التغلب على مشاكل كثرة المعلومات، وتسليم الضروري منها، تسهيل تدفق المعرفة الصائبة من المجهزين إلى المستلمين من دون قيود.

¹أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

تسهيل مشاركة المعلومات بين العاملين وحمايتها يومياً، وانتزاع وتسجيل المعرفة من العاملين قبل تركهم المنظمة والتأكد أن الخبرة الثمينة لا تذهب عندما يترك الأفراد المنظمة. ويشير Nanoka نانوكا إلى أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل في تسهيل المشاركة الكفء والفاعلة بين أعضاء التنظيم .

كما تهدف إدارة المعرفة إلى خلق منظمة متعلمة والمشاركة بربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة عن طريق الأفراد داخل أجزاء المنظمة .

كما تهدف إلى تحقيق الآتي :¹

- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة ، والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ✓ تحقيق القدرة على رفع القدرة التنافسية في أسواق الأعمال اعتماداً على الرأس المال الفكري.
- ✓ العمل على تفسير سلوك الأفراد نحو الأفضل والأحسن.
- ✓ العمل على اعتبار إدارة المعرفة كدليل عمل جديد وأسلوب عمل متطور، من شأنه تغيير النظرة الضيقة إلى المعرفة وإعطائها أهمية كبيرة.
- ✓ التحكم والسيطرة على مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة.²

2/ متطلبات إدارة المعرفة: يختلف الباحثون في تحديد متطلبات إدارة المعرفة، إلا أن هذه المتطلبات تشمل في مجملها مجموعة من العناصر الأساسية التي من الضروري توفرها عند تطبيق إدارة المعرفة وسنعرضها فيما يلي:³

¹صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة بغداد، 2005، ص43-44.

²بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعللي شلف، الجزائر، 2015، ص27-28.

³بن يوسف حمود خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص42.

يرى ديوك Duke أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية:

✓ **متطلبات التكنولوجيا** : وهو يعتمد أساسا على التطورات التكنولوجية وبالخصوص ما تتيحه محركات البحث ومنتجات الكيان الاجتماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة الرأس المال الفكري والتكنولوجي.

✓ **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة** : ويتعلق هذا المتطلب بكيفية الحصول على المعرفة، وإدارتها، وتخزينها ونشرها، وخلقها ويتم ذلك من خلال تحديد الطرق، والوسائل، والإجراءات، والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة.

✓ **المتطلب الاجتماعي**: ويخص هذا المتطلب جانب تقاسم المعرفة التي يمتلكها للأفراد وذلك من خلال الدورات والمشاركة والتحاوور لاكتساب الخبرات، والمهارات، والقدرات اللازمة لأداء الأعمال المعرفية المختلفة.

ويرى فون كروج (Von Krogh) أن متطلبات المعرفة يمكن حصرها فيما يلي :

✓ تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ودمجها في مختلف المجالات العلمية للمؤسسة كدراسات السوق، التوجهات الاقتصادية، الاستراتيجية وغيرها من المجالات.

✓ تشجيع التشارك والتبادل المعرفي داخل المؤسسة وحث أعضاء الفرق داخل المؤسسة على تقاسم أحسن الخبرات والممارسات، والمهارات التي يمتلكونها.

✓ إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.

أما ديسبراس وشوفل (Despres and Chouvel) فإنهما يركزان على أن المعرفة بحاجة إلى المتطلبات التالية :

✓ **تكنولوجيا المعلومات** : يعتبر الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها، عاملا أساسيا ومتطلبا

✓ ضروريا لإدارة المعرفة داخل المؤسسة والذي من شأنه تسهيل جمع، وتنظيم المعرفة، وإيصالها للعمال الذين يحتاجون إليها¹.

✓ **الأصول الفكرية والرأس المال الفكري**: بحيث لا بد من التركيز والبحث عن المعرفة من مختلف مصادرها واستخدامها في الأعمال التي من شأنها خلق قيمة للمؤسسة.

¹ بن يوسف حمود خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 43.

✓ **تشارك الأفراد** : يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تشارك المعارف بين مختلف عمال المعرفة ويتم ذلك من خلال الدورات التدريبية والندوات الهادفة لاكتساب الخبرات والمهارات التي تمكن من بناء قدرات معرفية أوسع تقود المؤسسة الى التميز عن منافسيها.

وكخلاصة لما سبق فإنه يتضح جليا أن بناء نظام المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يتم اجمالها فيما يلي :

الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون متميزة ومفردة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، أين ستكون في المستقبل. نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها التعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

المنظمات المعرفية قدمت العديد من نماذج إدارة المعرفة لتساعدها على انجاز انشطتها، وتصميم سياساتها، واستراتيجياتها ومن بين تلك النماذج¹:

1- نموذج Duffy:

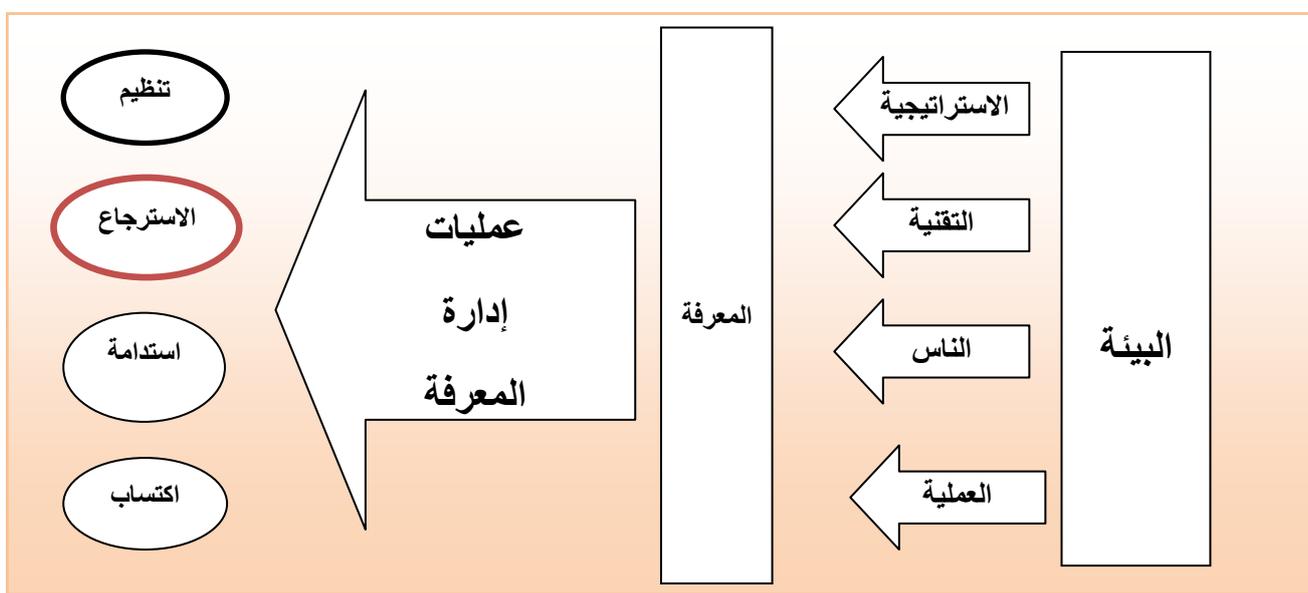
اقترح نموذجا لإدارة المعرفة، منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات، والطاقة، والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال إشراك الاستراتيجية، والأفراد، والعمليات، والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتساهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص173.

ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها ، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالآتي :

- ✓ عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- ✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- ✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- ✓ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية)

الشكل رقم 1: نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سابق، ص174.

2- نموذج Heisiget et Verbeek

استخدم نموذج Fraunhofer I P K Berlin Model في دراستهما المسحية ، هذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الأعمال ويفترض أن غدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها ، والتي حددها النموذج بست عمليات وهي ¹:

- ✓ تحديد أهداف المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص176

✓ تشخيص المعرفة.

✓ توليد المعرفة.

✓ تخزين المعرفة.

✓ توزيع المعرفة.

✓ تطبيق المعرفة.

تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة:

عمليات المنظمة الفاعلة، وتقنية المعلومات، والقيادة، وثقافة التعاون، وإدارة الموارد البشرية، والسيطرة، ويركز هذا النموذج على اعتماد جملة من أساليب لكل من العمليات الجوهرية، وتتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة. ويبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة وابتكارها ورزيمها وتجميعها وتطبيقها ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة استعمالها.¹

3-نموذج Gupta et Jason: قدم كل من Gupta et Jason نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما أن

غدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة وهي:²

1-الحصاد: ويقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة وخارجها.

2-التنقية: ويشير على تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة ومن تنقيتها، ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

3-الترتيب: ويعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين وتنمية المعرفة.

4-النشر: تعتبر عمليتي لتسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص176.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص125.

5-التطبيق: أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية.

4-نموذج **Nonaka et Baunard**: لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها ، كما أن التعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.¹

المطلب الثالث :مجالات وعمليات ادارة المعرفة

1-مجالات إدارة المعرفة:

عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة ، فإن من الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزع معين في المنظمة وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة ، وذلك لأن تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة على أن يكون ضمن المجالات التالية حسب (Earl.199):²

- ✓ مجال نشاطات المعرفة.
- ✓ مجال موجودات المعرفة.
- ✓ مجال القدرات والميول.
- ✓ مجال المنظمة.

ويشمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات توليد ، والبناء ، والنقل ، والمراقبة ، والاستخدام والتقييم. أما مجال موجودات المعرفة فيشتمل على: التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات ،لقابليات، أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق ما تطمح إليه من مصالح عليا للمنظمة ، أما مجال المنظمة فيشتمل على ما تهدف إليه المنظمة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها أما استخدامات إدارة المعرفة فستستخدم بما يمكن أن يسهم بشكل جوهري بتحسين عمليات :

- ✓ التخطيط : من خلال التخطيط المناسب بالاستعانة بالمعرفة المتوفرة.
- ✓ صناعة القرارات : اتخاذ القرار المناسب من خلال المعرفة المتواجدة.

³حسن بوزناق ،إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر،باتنة،2012، ص16-18.

²ليث عبد الله القهوي ،استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ،مرجع سابق،ص32.

- ✓ حل المشكلات: من خلال المعرفة المتواجدة في المنظمة.
- ✓ تطوير الإنتاج: بالاستفادة من المعارف الموجودة بالمنظمة واستثمارها.
- ✓ تخفيض التكلفة: من خلال المعرفة الموجودة وقواعد البيانات المعرفية الموجودة في الشركة.
- ✓ إدارة التغيير: المعرفة من أجل التغيير وذلك من خلال استثمار المعرفة الموجودة واستثمارها للبناء وتحويل المنظمة.
- ✓ تعليم وتدريب وتطوير الأفراد بالشركة: وذلك من خلال تحديد المعارف الموجودة ومعرفة نقاط الضعف وتقويتها.
- ✓ التطور والارتقاء الحضاري بمستوى المجال: من خلال الاستثمار والاستغلال المعرفي المتواجد في المنظمة للعمل على دفعها للتطور والإزهار وتطوير البيئة الخارجية المتمثلة بالمجتمع والعمل على ارتقاءه.

2-عمليات إدارة المعرفة:

إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها الأساس في الاستقطاب أو الاستحواذ والإنشاء أو التوليد والتقاسم أو التوزيع والنشر، وتطبيق المعرفة، وسنقوم بشرح هذه العمليات على النحو الآتي:

أ-تشخيص المعرفة: إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر "القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.¹

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

ب- توليد المعرفة: هنالك ترادف وجسور حية واسعة بين توليد المعرفة والإبداع والخلق اذا تعد المعرفة وعملية توليدها جهدا بشريا واعيا. وقد أشار الباحث أن عملية توليد المعرفة تؤدي إلى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

ويرى الباحث أن عملية التوليد تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وخبرة تآزريه بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها، ويستند ذلك إلى التحفيز والدعم، والتركيز على ديناميكية التعلم التي تحدث أبلغ الأثر خلال فضاء المنظمة بما تتضمنه من معرفة كامنة بعقول العاملين ليكون ذلك توطئة نحو التطبيق المثمر وإعادة التطبيق الابداعي والكشف المعرفي المتجدد والاستحواذ.¹

ج- تخزين المعرفة والاحتفاظ بها: تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية (Organisation Memory) التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية، المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.²

د- نشر وتوزيع المعرفة: وتتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق، وإن عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف.

كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فضلا عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة.

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاية الجوهرية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

هـ- **تطبيق المعرفة:** تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها لاسيما من خلال العمل، فضلا عن أن التطبيق تتكاثف فيه العمليات الثلاث المكملة للأخرى في حلقتها المغلقة وهي التوليد والنشر والحزن، إذ تكون محكا عمليا لسلامة توجهها وتفاعلها الديناميكي وبالتالي فإن التغذية العكسية تغذو من المؤشرات المهمة في تصويب مسار إدارة المعرفة والمنظمة ككل، وتذليل العقبات والعوائق التي تواجهها بشكل مستمر وتلقائي نظرا لتفوق الاتصالات وتقنياتها الشبكية والحاسوبية الموظفة في إدارة المعرفة والتي تلغي أو تختزل الأبعاد الجغرافية والزمنية.

إن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفريقية ومبادرات العمل والتدريب والخبير الداخلي.

ومن أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيق هي قلة الخبرة، ومقاومة التغيير وفقر الثقافة وحاجز اللغة، لذا تطبق أساليب مناسبة لتخفيض هذه العوائق وإيجاد دوافع لإعادة التطبيق، بما يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطور المعرفة، ويرى الباحث أن من الضروري إقامة ترابط جدلي ديناميكي متماسك من تلك العمليات المعرفية.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات المعرفة.

1- استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة :

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف.

وقبل التفصيل أكثر في استراتيجيات إدارة المعرفة، لابد من التطرق إلى العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة:²

توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسن أداء المنظمة وبين ملائمة استراتيجية إدارة المعرفة. لاستراتيجية الأعمال فاستراتيجية الأعمال التي تتطلب كفاءة في العمليات يجب أن تعتمد في المقام الأول على استراتيجية الترميز، وإذا ما كانت استراتيجية المنظمة تتطلب إبداع في المنتجات والعمليات فإنها يجب أن تعتمد على الاستراتيجية الشخصية، وهذا

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 29.

² عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 64.

ما يقضي بالضرورة إلى توافق وتكامل أهداف إدارة المعرفة واستراتيجياتها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وهذا ما يعنيه الشكل الآتي :

الشكل رقم(02) : يوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.



المصدر: وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 64.

2-أنواع استراتيجية المعرفة: أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي¹:

¹ صلاح الدين الكبيسي إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 98.

أ-الاستراتيجية الترميزية **Codification Stratégie**: والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

ب-الاستراتيجية الشخصية **Personnalisation Stratégie**: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغى دور الحواسيب ولمنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة. وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها والأشخاص الذين نستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين، وتحمل الأخرى فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة، والاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب والجدول الاتي يميز بين الاستراتيجيتين¹:

جدول رقم(01): يوضح أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية.

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
"اقتصاديات إعادة الاستخدام" -الاستثمار في الموجودات المعرفية -إعادة الاستخدام عدة مرات. -استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	"اقتصاديات الخبرة" -استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. -التركيز على إدامة هامش ربح.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 99.

<p>"الأشخاص إلى الوثائق"</p> <p>تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.</p>	<p>استراتيجية إدارة المعرفة</p>	<p>"الأشخاص إلى الأشخاص"</p> <p>- تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.</p>
<p>الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات يقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.</p>	<p>تقنية المعلومات</p>	<p>الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات، بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.</p>
<p>استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول.</p>	<p>المصادر البشرية</p>	<p>- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.</p>

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 99.

ولقد اقترح ويجي WiGi ثلاث استراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات، وهي كالاتي:¹

1- استراتيجية النمو التدريجي واستخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه المعرفة تدريجيا وذلك حينما تكون

أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

2- استراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحيطه وحذر، إذ تنطبق في البداية

عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

¹ يوسف مخنظ ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 71.

3- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الاستراتيجيات جزءاً من محاولة واسعة. تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

المبحث الثالث : قياس فاعلية إدارة المعرفة ومعيقاتها .

إن أكبر تحدي تواجه إدارة المعرفة منذ ظهورها هو صعوبة قياسها وذلك عدم الاعتراف بها (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته)، وذلك لأن الموجودات المتعامل بها غير الملموسة ، وهذا أوجد فجوة بين النظرية و التطبيق في إدارة المعرفة هذا ما أدى الى ضرورة قياس إدارة المعرفة مقارنة باستراتيجية الأعمال و مدى التوائم بينهما والأهداف المراد الوصول إليها . ومع العلم أنه عندما تقوم المنظمة بتبني إدارة المعرفة تواجه العديد من المشاكل و التحديات تقف عائق أمام تطبيقها ، لكن بالمقابل ينعكس تطبيقها على مجموعة من عوامل النجاح التي تظهر سبل الحصول على نتائج إيجابية أثر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة .

المطلب الأول: قياس فعالية إدارة المعرفة.

وتم قياسها من خلال ما يلي: ¹

لقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية أما (Seeley & Dietrick, 2000:14-18)، فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف

¹محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص108.

معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل.

أما منظمة (AMS) (American Management System) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن، والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها (Hanley, 2000:34) و أشار (Tolen, 1999:59) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الإستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع. وطور (Gupta & Govindarajan, 2000:494) مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكارث ذو سبع درجات .

كذلك يمكن قياس نجاعة إدارة المعرفة في المنظمات: من خلال الأسئلة التالية:¹

✓ هل أدت إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف ؟ و ما درجة ذلك ؟

✓ -هل أسهمت في تحقيق الفاعلية و الكفاءة ؟

✓ -هل أسهمت في زيادة الأرباح و إلى مدى ؟

✓ هل أسهمت في زيادة المبيعات ؟

✓ هل أسهمت في دقة العمل ؟

✓ هل أدت أسهمت في تسريع وتيرة العمل ؟

¹حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة ، مرجع سابق ، ص43.

✓ هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف ؟

✓ هل أسهمت في زيادة رضی العميل ؟

✓ هل انعكست آثارها على سلوك العاملين؟

✓ هل أدت الى خلق المعرفة و تحقيق عمليات التعليم والتعلم ؟

المطلب الثاني: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق منهج إدارة المعرفة فان هناك جملة من المشكلات تواجه وتعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال ويمكن حصرها في ما يلي:

1- قد يعمل منفذ و نظام إدارة المعرفة في غزلة عن الادارة العليا، وهذا يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات وإمكانيات لتلائم مع معتقداتهم الشخصية، وقناعتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل وليس التي تفضلها الإدارة.

2- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية وهذا ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة ، وعمليات تصفية أو صف لبعض الخطوط المنتجات أو بعض المنتجات .

3- في كثير من الأحيان فانه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال و يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أساس أنها تمتلك قدرات و إمكانيات هامة تكشف القمة التنافسية غير واضحة وغير محددة أن هذا التركيز يؤدي إلى التحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

هناك مشكلات اخرى:

-إن الكثير من الجهود إدارة المعرفة تحفك وتفشل بسبب عدم التخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

-إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فيها كاملا وكافي لأمد الطويل جهود تطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا

في النتائج الجوهرية للمنظمة.¹

¹ محمد عواد أحمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق ص 115.

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة و المعلومات ذات ارتباط وثيقة بالعنصر البشري و تعتمد عليه في جميع المراحل لذا فإن المشاكل تواجه برامج إدارة المعرفة و المعلومات في معظمها ناتجة على ما يلي:

- 1- ثقافة التنظيمية : حيث لا يتسم تبني ثقافة التنظيمية بدعم تبادل المعرفة و المعلومات بين الافراد و المشاركة فيها.
- 2- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة و المعلومات تبني الأساليب و البرامج الإلكترونية الحديثة، وذلك لتحقيق الفائدة منها تسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- 3- التغيير والتحديث : ان المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع المعطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
- 4- التميز بين أنواع المعلومات: فهناك المعلومات جودتها تنعكس الجانب المهني الصحيح لها.
- 5- تبني الاستراتيجيات التنظيمية ، وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة.¹

المطلب الرابع : عوامل نجاح إدارة المعرفة.

لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:

- 1- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 2- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز و المكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 116.

- الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر¹
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة، تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به .
- 4- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- 5- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- 6- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- 7- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- 8- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم و تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 9- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- 10- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي بسهولة.

¹محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق ص 116.

الخاتمة :

كون المؤسسة تعيش في محيط يتميز بوتيرة تسارع عالي ذلك يحتم على المنظمة الاطلاع على كل ما هو كبير و صغير في ميدان نشاطها ، إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة و التي هي حقلًا فلسفيا قديما متجدد من نتاج العقل ، بحيث كلما زاد استهلاكها ذلك لانتشارها ونموها و بعد تزايد الاهتمام بها أصبح من الضروري ايجاد نموذج فعال لإدارتها وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف والاستراتيجيات هذه المنظمات ، وبذلك ظهر مفهوم إدارة المعرفة وماله من اسهامات في النمو الاقتصادي حيث بات يمثل أحد أهم نقاط القوة التي تضمن من خلالها مكانها في السوق.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد كان التعلم الأول للإنسان في السماء نعمة عندما علم الله تعالى آدم الأسماء كلها، في حين كان التعلم الثاني للإنسان نقمة لأنه كان تعليماً زائفاً بهدف الغواية عندما أغوى إبليس آدم وحواء أن يأكلا من الشجرة المعرفة، فكان المهبوط من الجنة. ومن أجل ذلك كان ولا يزال الإنسان كائناً موجهها للتعلم بعد أن دفع من أجل تعلمه جنته، وإن تحول الشركات إلى منظمات تعلم إنما يمثل الانعطاف والتحول الأكثر أهمية في حياة الشركات بعد أن أصبح التعلم المصدر للميزة التنافسية المستدامة.

ولقد شهد عالمنا المعاصر فترة غير مسبوقة من التغيرات السريعة للتطور التكنولوجي و الانفجار المعرفي، حيث أصبح التعلم السبيل الحاسم للفهم والتكيف مع هذه التغيرات المتزايدة وعلى المنظمات و الأفراد أن تتكيف في شكل أسرع وأفضل لمواجهة التحديات هو الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار وتنمية قدراته باعتباره أساس التقدم . كما أن المنظمات الناجحة اليوم هي منظمات المتعلمة تسعى الى توظيف المعرفة في أعمالها و عملياتها، بحيث أنها تستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تخزنها من أجل استرجاعها واستخدامها في الوقت والمكان المناسب.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة أحد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في أوروبا، بحيث أصبحت ذات أهمية كبيرة، وذات انعكاسات هامة على المؤسسات على اختلاف مستوياتها وأهدافها. في هذا المبحث سنقوم بتعريف المنظمة المتعلمة باعتبارها من المفاهيم الهامة في الوقت الراهن، مع دراسة جميع النقاط الخاصة بهذه العملية، وتبسيط الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات التي برزت بشكل واسع وخاصة في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي، وجاء هذا المصطلح باللغة الفرنسية (l'organisation apprenante) ، أما اللغة الإنجليزية تعرف (learning organization) كما استخدمت عدة مصطلحات مختلفة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمة العارفة ، المنظمة المفكرة بالإضافة إلى المنظمة الذكية والتعليمية¹.

1- تعريف المنظمة المتعلمة:

هناك عدة تعاريف لمنظمة المتعلمة نختصرها في ما يلي :

✓ هي منظمة تهتم بالعمل المعرفي وتطوير قدرات العاملين، وهي الهيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية، وهي تهدف إلى تعزيز عمليات الإبداع والتميز في الأداء.²

✓ المنظمة المتعلمة التي تلي شروط التي تميزها عن المنظمات الأخرى من حيث تمكن العاملين فيها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع ، تبني استراتيجية المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة ، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة³.

¹ على حسون الطائي ، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة ، العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربية ، مجلة القادسية المجلد (1)، العدد(1)، جامعة القادسية ،بغداد، العراق، 2008 ،ص 153-154 .

² عبد الناصر حسين رياض وآخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009 ، ص5.

¹ أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض، الاستراتيجية المقترحة مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية، 2017،ص17.

✓ كما عرف بيلت (belte) المنظمة المتعلمة كمفهوم إداري جديد و الاعتقاد بها، في حين يرى "بيدلر وأخرون" من المنظمة المتعلمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها تنقل الى مواقع أفضل .

✓ هي المنظمة التي تقوم على اكتساب ، وإيجاد، ونقل المعرفة الجديدة، والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثابتة¹.

✓ المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم المستمر والحوار والتطور الذاتي وتبادل الخبرات والتجارب من أجل تحقيق أهدافها و التكيف مع المتغيرات السريعة.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القائمة على اكتساب المعارف و التي تسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وهي تعبر عن رؤية مستقبلية ونشاط جماعي من أجل القدرة على تقوية المعرفة والخبرة وعلى حل المشاكل والتحسين المستمر.

2- خصائص المنظمة المتعلمة:

أشار نموذج Watkins & Marsick إلى وجود خصائص متعددة للمنظمة المتعلمة، والتي تنطوي على بعدين رئيسيين هما مستوى الفرد والمستوى الهيكلي ، وتتمثل هذه الخصائص في:³

✓ توفير فرص للتعلم المستمر.

²رضا ابراهيم المليحي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، القاهرة ، مؤسسة طيبة النشر والتوزيع، 2010، ص232.

² أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص17.

³سعود بن دياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، مذكرة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية الأمينية، الرياض، سعودية ، 2014، ص17.

✓ تشجيع الحوار والمناقشة.

✓ تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق¹ Team Learning.

✓ تمكين الأفراد تجاه تحقيق الرؤية المشتركة.

✓ ربط المنظمة مع بيئتها المحيطة بها.

✓ إيجاد نظم للاكتساب التعلم والمشاركة فيه.

✓ التزود بقيادة استراتيجية من أجل التعلم.

✓ التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.

✓ التدريب المستمر للعاملين.

✓ التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.

✓ قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منه.

✓ الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة .

3- أسباب التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المعلمة :

اختلفت وجهات النظر حول الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ضرورة التحول إلى المنظمة المتعلمة وهي كالآتي :

¹ أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص22.

أ- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: يعرف الهيكل العمودي بالمسافة تفصل بين المدير والعمالين، أما الهيكل الأفقي هو وسيلة لتدفق للعمليات أكثر من الإدارات الوظيفية وهي تظهر في شكل فرق العمل المدارة ذاتياً¹.

ب- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: تعتبر الدور جزء من النظام الجماعي الحركي، يوفر المسؤولية، حيث أنه يسمح للشخص باستخدام قدراته².

ج- من الأنظمة الرقابية الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، سلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة، يحافظ على الوظائف المنظمة، يجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الزيادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعال.

د- من استراتيجية المنافسة إلى التعاون: تركز المنظمات المتعلمة على تجميع نشاطاتها عن طريق تمكين العاملين وإشراكهم في تطوير استراتيجياتها، حيث لا يتم فرضها من الإدارة العليا، وهي تسعى من خلال ذلك الاستفادة من الاحتكاك الذي يربط العاملين مع الزبائن والموردين لمعرفة الحاجيات، بالحلل للمشاكل ومشاركتهم في عمل الاستراتيجية وهذا ما يعزز التعاون والتكيف.

هـ- من الثقافة القاسية إلى المكيفة: هي تقوم بتشجيع الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل³.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات المنظمة المتعلمة:

نظراً للتغيرات المتسارعة في حقل الإدارة والذي أدى إلى تغيير في طبيعة الوظائف والمؤسسات في الحقبة المعاصرة سوف نقوم بتحديد المتطلبات المنظمة المتعلمة والمعوقات التي تعيق عملية بناء هذه المنظمة.

¹ بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، 2014، ص 185.

² غسان عيسى ابراهيم العمري، دور رافد الفكرية والجدور الإدارية للإدارة المعرفة في بناء المعرفة والتكنولوجيا، الأبحاث، العدد السادس، جامعة العربية، الأردن، 2009، ص 27.

³ عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز الريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 404.

أ-متطلبات المنظمة المتعلمة: يجب على المنظمة المتعلمة أن تحوز على العناصر التالية الذكر:¹

- ✓ اعتماد المنظمة على الأفكار والمهارات، والخبرات، وتشجيع الأنشطة الإبداعية.
- ✓ فتح المنظمة مجال النقد وتوجيه الملاحظات من قبل العاملين ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في اعتمادها على مبدأ الديمقراطية بدلا من البيروقراطية.
- ✓ توفير البنية التحتية الملائمة للمعلومات تتميز بالمرونة والسرعة في الاتصال ونقل المعلومة².
- ✓ تركيز المنظمة على التعلم في جميع مراحل القيام بالعمل، لأن العمل هو الوسيلة الداعمة لاكتساب المعرفة و مشاركتها و تطبيقا ، لذا يجب تحديد مصادر المعرفة والاهتمام بتحصيلها بشكل دقيق و جيد ثم تخزينها من أجل استرجعها ونشرها في ما بعد.

2-معوقات المنظمة المتعلمة :تعتبر العناصر التالية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمة التي تود أن تصبح

منظمة متعلمة³.

- ✓ تلعب ثقافة المنظمة دور هام حيث تشكل ثقافة المنظمة من مجموع القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملين في المؤسسة، وعليه فإن وجود ثقافة قوية يساعد على التكامل الداخلي و التفاعل الخارجي، لأن العاملين يؤمنون بنفس المبادئ في أسلوب التعاون والعمل داخل المؤسسة، بحيث أن الثقافة الداعمة والقوية تدعم حرية العاملين في التصرف والأخذ برأيهم في قرارات المتخذة حيال مصير المؤسسة، وبالتالي إطلاق لعنان للإبداع و الابتكار

¹علي عوض الوفقي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الازمات المعاصرة دراسة ميدانية على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير ، جامعة جدار ، الأردن ، 2001 ، ص 11.

² محمد نايف الرفاعي ، أحمد محمد سعيد و آخرون ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة، ومعوقاتها كما يراها العمال المؤسسات الأردنية ، المجلة إدارة الأعمال ، العدد 9 ، المجلد 1، 2013،ص124 .

وإن تجانس ثقافة العاملين في المؤسسة له بالغ الأهمية في بناء المنظمة المتعلمة، حيث أن الثقافة القوية تدعم عملية التعلم، وبالتالي اكتساب المعرفة، نشرها وتطبيقها مما يجعل المنظمة متعلمة .

✓ الموظفين أنفسهم حيث إن الموظف قد يكون سببا لمنع تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة وعليه لا يمكن أن تتعلم المنظمة، بحيث أن سلوكيات وعقليات أفراد وعاملين المنظمة لها تعتبر من العوائق ما يحول من اكتساب المعرفة ونشر وتطبيقها.

وربما هذا يأتي من عدة أسباب منها¹:

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

¹ محمد نايف الرفاعي ، أحمد محمد سعيد وآخرون ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومواقفها كما يراها العمال في المؤسسات العامة الأردنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 124.

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

1 - نماذج المنظمة المتعلمة:

لا يمكن إعطاء تعريف محدد للمنظمة المتعلمة أو مدخل محدد أو استراتيجية معينة تتبعها المنظمات، وذلك لاختلاف المفكرين والباحثين والخبراء وتعدد نشاطات المنظمات وأهدافها وعليه تعددت النماذج للمنظمات المتعلمة التي تعكس الخلفية العلمية والمعرفية والتخصصية وعنصر الخبرة والمنطلقات الفكرية، للباحثين والمتخصصين في مجال وسوف نعرض أهم النماذج للمنظمة المتعلمة.

أ - نموذج سينج (peter senge model, 1990):

قام بوضع هذا النموذج عام 1990 الذي قام لابتكار لفكرة المنظمة المتعلمة، حيث وضع خمس أسس للمنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، هذه الأسس كما يلي:

- ✓ التفكير النظامي: منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء بالإضافة إلى الرؤية البيئية التي تربط بين أجزاء النظام بدلا من التركيز على الأجزاء ذاتها، وفي إطارها يتم معالجة المشال التنظيمية.¹
- ✓ التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، رؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على التركيز الجهود و المثابرة على التحقيق ما يطمح إليه الفرد لتحقيقه.²
- ✓ الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صور مشتركة.

¹ محمد نايف الرفاعي، أحمد محمد سعيد وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها العمال في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سبق ذكره ص127.

² مؤيد ابو غفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا جامعة غزة، غزة، فلسطين، 2014، ص25.

✓ **النماذج الذهنية:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تصور للأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها مما يعكس القيم والمعتقدات وطريقة التفكير.¹

التعلم الجماعي عملية يتم بواسطتها تنظيم و ترتيب و توحيد جهود مجموعة من الافراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، حيث قام الفي و مايكورميك سنة 2003 و هرست و بلاكمان ويلي في عام 2005 وميتس وتوركوف سنة 2007 باستخدام هذا النموذج .

ب- نموذج مارسك وواتكنس (marsick & watkins ,1993) قامت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذج متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة حيث أن هذا النموذج يحدد عنصرين أساسيين متداخلين و متكاملين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التطوير والتغيير (الأفراد وبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع المستويات التعلم التنظيمي ، حيث يحوي كل عنصر على عناصر فرعية التي متداخلة مع بعض وهي تشكل فيما بينها أبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة²:

✓ خلق فرص للتعلم المستمر.

✓ تشجيع الاستفهام و الحوار.

✓ تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.

✓ تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة.

¹ سعود بن دياب الدياب ، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة و محاولات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، مذكرة الماجستير ، تخصص علوم ادارية ، الرياض ، السعودية، 2014، ص44.

² محمد نايف الرفاعي ، أحمد محمد سعيد و آخرون ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و موقاتها كما يراها العمال في المؤسسات العامة الأردنية ، مجلة ادارة الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص128.

✓ انشاء انظمة لمشاركة المعرفة و التعلم¹ .

✓ ربط المنظمة للبيئة الخارجية² .

✓ القيادة الاستراتيجية .

ج- نموذج ماركواردت (Marquaedt Model, 1996):

قام ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 يتكون من أنظمة خمسة فرعية مهمة لتحقيق التعلم التنظيمي ، مما يستوجب على المنظمة العمل على تطوير نفسها والعمل ، بحيث يتداخل نظام التعلم ويتكامل مع الأنظمة الفرعية من أجل التفاعل معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (التعلم ، التنظيم ، الأفراد ، المعرفة والتقنية)³ ، وقد قام كل من أبو خضير في 2006 و أنجل باستخدام نموذج ماركواردت لقياس مدى توافر المنظمة المتعلمة .

هـ- نموذج العتيبي Al-Otaibi Model :

قدم العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها، بالإضافة إلى مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، يذكرها أبو خضير (2007) وهي: (نظام التعلم، ونظام البناء التنظيمي، والثقافة الاجتماعية)⁴:

✓ - نظام البناء التنظيمي : يتضمن ثمانية أبعاد وهي (هوية المنظمة ، رؤيتها ، استراتيجيتها ، بناؤها الهيكلية ، نظامها ، العاملون بالمنظمة ، المهارات ، أهداف العاملين) .

¹ مؤيد أبو عفش ، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير ، القيادة والإدارة ، الأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة غزة ، غزة ، فلسطين ، 2014، ص24.

² محمد نايف الرفاعي ، أحمد محمد سعيد و آخرون ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها العمال في المؤسسات العامة الأردنية ، مجلة إدارة الاعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص127.

³ بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، تخصص العمل و التنظيم ، مذكرة ماجستير في علم النفس ، جامعة محمد بلخضر ، بسكرة ، 2014، ص66 .

⁴ عبد الناصر حسين رياض و آخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، دراسة حالة القطاعات الرئيسية، الهيكلية الملكية الجبيل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، مرجع سبق ذكره، ص6.

✓ نظام التعلم: و يتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة مستويات التعلم ، أنواعه ، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

✓ الثقافة الاجتماعية: و هي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الأخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

د- نموذج مايلونين (moilannen,2001):

صمم مايلونين سنة 2001 نموذج للمنظمة المتعلمة استنادا على ما طرحه أرجريس وشون سنة 1978 وسنج 1990 وبيلدن سنة 1991 ومايو ولانك سنة 1994 وما مارسيك و واتكنس سنة 1996 ومبني على خمسة أبعاد وهي كما يلي : الدوافع ، المحركة وهي مدى سعي القيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم في العمليات التعلم وإزالة العراقيل والعوائق التي تعرض سبل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم¹.

- تحديد الهدف : وهي الرؤية التنظيمية والأهداف المشتركة وتكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها كما هي ارتباط الأهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة .

- الاستطلاع والاستفهام وهي عبارة عن العناصر التي تعرف طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية و تحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي .

-التمكين: مهني ما استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق عمل و كيفية الاستفادة من مهارات الأفراد وخبراتهم والمشاركة في توحيد الرؤية .

- التقييم: وهو الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع الخطط لتطوير التنظيمي ، ومدى فتح المجال لفرق العمل من أجل تقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

2محمد نايف الرفاعي ، أحمد محمد سعيد و آخرون ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و موعقاتها كما يراها العمال في المؤسسات العامة الأردنية ، مجلة إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ،ص127 .

هـ - نموذج براتيون (britton ,2000):

قام براتيون بوضع نموذج التعلم التنظيمي الذي تتمكن المنظمة من خلاله من التحول إلى منظمة متعلمة و يتكون هذا النموذج من¹ :

✓ خلق ثقافة التعلم .

✓ تجميع الخبرة الداخلية.

✓ الوصول الى التعلم الخارجي .

✓ تطوير نظم الاتصالات.

✓ رسم و تحديد الاستنتاجات.

✓ تطوير الذاكرة التنظيمية.

✓ تكامل مع الاستراتيجية .

✓ تطبيق التعلم.

2- أبعاد المنظمة المتعلمة:

أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً ل واتيكنز ومارسيك¹ (Watkins & Marsick 1997، 2003)²:

¹ بلقاسم حوادي ، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، مرجع سبق ذكره، ص66.

² العزام أحمد ، عوامل بناء المنظمة المتعلمة، ورقة بحثية منشورة في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011، ص

- ✓ يعد نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة dimensions of learning organization الذي قدمه "واتكينز" و"مارسيك" (Watkins & Marsick, 1993, 1997, 2003) من أكثر النماذج التي تم الاعتماد عليها في العديد من الدراسات.
- ✓ ويتألف هذا النموذج من مكونين رئيسيين وهما: الأفراد الذين تتألف منهم المنظمة، والبنى والثقافة الناجمة عن السياق الاجتماعي للمنظمة. ووفقاً لـ "واتكينز ومارسيك" (Watkins & Marsick 1993 1996)، توجد ثلاث مستويات للتعليم التنظيمي وهي: التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على مستوى الفريق أو المجموعة، والتعلم على مستوى المنظمة.
- ✓ وفي الدراسة الحالية يتم تبني هذا النموذج لدراسة المنظمة المتعلمة وذلك لعدة اعتبارات:
- ✓ يهتم بالتعلم الذي يحدث بالمنظمة على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.
- ✓ يأخذ العوامل الخارجية بعين الاعتبار وينظر للمنظمة باعتبارها جزء من منظومة خارجية.
- ✓ يهتم بالعوامل الرئيسية التي أوضحت الأدبيات أن لها تأثير حاسم على التحول لمنظمة متعلمة مثل القيادة والتعاون والثقافة التنظيمية.
- ✓ يتسم النموذج بوضوح المفاهيم وقابلية التطبيق العملي.

- ✓ تم تطبيقه في العديد من الدراسات العربية السابقة التي هدفت للكشف عن مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة ببعض مؤسسات التعليم وأثبت تمتعه بدرجة عالية من الصدق في تناول أبعاد المنظمة المتعلمة.¹

المطلب الرابع: مفهوم التعلم التنظيمي.

لقد كان التعلم الأول للإنسان في السماء نعمة عندما علم الله تعالى آدم الأسماء كلها ، في حين كان التعلم الثاني للإنسان نقمة لأنه كان تعليماً زائفاً بهدف الغواية عندما أغوى إبليس آدم وحواء أن يأكلا من الشجرة المعرفة، فكان المهبوط من الجنة. ومن أجل ذلك كان ولا يزال الإنسان كائناً موجهها للتعلم بعد أن دفع من أجل تعلمه جنته، وإن

¹ أحمد كباسية وآخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية للإدارة الاعمال ، المجلد 5 ، العدد 1 ، الأردن 2009 ص26.

تحول الشركات إلى منظمات تعلم إنما يمثل الانعطاف والتحول الأكثر أهمية في حيات الشركات بعد أن أصبح التعلم المصدر للميزة التنافسية المستدامة .

1 - تعريف التعلم وأنواعه :

أ- مفهوم التعلم :

يقول wiig أن المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح ، والبقاء، والديمومة ، و الربحية . و يعني ذلك لأنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، كما يشير أن التعلم هي عملية اكتساب وتذويت ،
internalization لمعرفة جديدة¹ .

هو عملية تلقي المعرفة والقيم والمهارات من خلال الدراسة أو الخبرة ، مما قد يؤدي إلى تغير دائم في السلوك، تغير قابل للقياس وانتقائي، بحيث يعيد توجيه الفرد الإنساني ويعيد تشكيل بنية تفكيره العقلية.

كما يعرف على أنه الحصول على المعرفة أو المهارة، المعرفة هي جزء نظري من التعلم، والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم أي كيف ؟²

و منه نستنتج إن التعلم هو عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ ملاحظة مباشرة ولكن يستدل عليه من الأداء أو السلوك الذي يتصوره الفرد وينشأ نتيجة الممارسة لما يظهر في تغيير أداء الفرد".

¹ هيثم علي ابراهيم الحجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف إدارة المعرفة، اطروحة دكتوراة ، جامعة عمان لدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2005، ص104.

² طارق سويدان، المنظمة المتعلمة، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، 2001 ص8.

ب- أنماط التعلم: يمكن تقسيم التعلم إلى ثلاثة أنواع نبينهم في ما يلي:¹

أ - إن التصنيف الأول للتعلم الذي تقدمه هو الذي قدمه توماس كان في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي)، إن التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

التعلم الاستثنائي أو العالي الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تذبذب الاستقرار وتهمز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة، وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم. لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري للشركة.

هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلموا بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل آينشتاين في كشفه العلمي عن النسبية (ولكننا لسنا كلنا آينشتاين)، وهو الذي ميز قبله ألكسندر فليمنج في الانتباه الخلاق الذكي إلى أن العفن عندما ينمو يضعف من نشاط البكتيريا.

ب- أما النوع الثاني قدمه بيتر سينج والذي يصنف التعلم إلى نوعين:²

✓ التعلم التكييفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم، من الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.

✓ التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها. وهو بقدر ما يوسع هذه

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 251-252.

² مؤيد أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة. كما فعلت ذلك شركة مارك وسبنسر عندما نقلت قدراتها وخبراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدرها الحالية، كما أن بعض الشركات لغرض التعلم للمفاهيم والأفكار الجديدة على استخدام الأجيال الجديدة من العاملين .

✓ التصنيف الثالث هو الذي قدمه جيرس أرجرس الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم. حيث أن التعلم في الحلقة الأولى تتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، في حين أن التعلم في الحلقة الثانية تتعلق بالتعلم عن طريق تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

كما أن التعلم الحلقة الثانية (الدورة الخارجية) يعمل على تغيير القواعد نفسها وإدخال قواعد جديدة في العملية (تغيير القيم المستهدفة والقواعد المعتمدة) ومن ثم التنفيذ والإنجاز في هذه الدورة الثانية.¹

يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.²

2- مفهوم التعلم التنظيمي:

لقد ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyiri , schon) في كتابهما (learning organizational) إذ قدما سؤالاً "هل يجب على المنظمة أن تتعلم؟" ، و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف والتعلم التنظيمي في المنظمات لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها.³

¹ بلال خلف سكرانة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 309

² عيوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2010-2011، ص18.

³ ليث علي حكيم و آخرون ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجماعي المتميز دراية استطلاعية للآراء من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة ، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

سنحاول معالجة هذا المطلب في مجموعة من التعاريف حول التعلم التنظيمي.

أ- تعريف التعلم التنظيمي:

✓ يعرف ارغيس (ARGRYS, 1977) التعلم التنظيمي على أنه عملية الاستنتاج و تصحيح الأخطاء، و

أنها عملية التي يتم من خلالها إلى تطوير معرفة المنظمة و بواسطتها يسعى الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق

العلاقات التي تربط السلوك و التصرفات بالنتائج، و فهم مدى تأثير العوامل البيئية على العلاقات¹.

✓ يعرف هربوت سيمون التعلم التنظيمي على أنه التبصر والتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل

الشخص و تنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية.

✓ عرف (cavalerie &feron) أنه جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة مشتقة أساسا من

الخبرات أعضاء المنظمة².

✓ التعلم التنظيمي هي تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص

بقائها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المسندة إلى المعرفة والفهم الأفضل³.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير

رغبتها في تفحص حالات النجاح والفضل بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها في حل المشكلات التي

وجاهتها عن طريق الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة.

¹ حامي حسان، استراتيجي التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016، ص 32.

² ابراهيم خلف المكاوي، إدارة المعرفة: ممارسات ومفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 145.

³ احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في العصر التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 266.

ب - خصائص التعلم التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم وهي على النحو التالي:¹

✓ إن عملية التعلم في المنظمة هي عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، فهي إذن تحدث بصورة تلقائية و مستمرة.

✓ وجود رؤية مشتركة بين الأعضاء المنظمة وهي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمر، لأنها تعني وجود شبه إجماع داخل المنظمة.

✓ التعلم التنظيمي هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة (الخبرة أفضل من المعلم) فهي تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام إلى الدروس التي يمكن جنيها من الخبرة، وكذا إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.

✓ إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل المشاكل المنظمة الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها.

✓ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة منها وجود دعم ومساندة من القيادة المنظمة. فضلا عن هذا فلا بد أن تقدم نماذج من سلوكها وتصرفاتها ليقتردي بها الأعضاء، الأمر الذي يعزز التعلم التنظيمي.

✓ كما يضيف Dodgson عدد من الخصائص التي يميز التعلم التنظيمي من أهمها²:

✓ إن عملية التعلم التنظيمي معقدة عملية و متشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

¹ بلعلي نسيمه فريال ، المنظمات المتعلمة ، توظيف للذكاء و المعارف ، مجلة دراسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ، العدد 2014، 01، ص 173.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة ، اطروحة كتورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، السعودية، 2007، ص 61.

✓ إن التعليم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بد أن تبنى المنظمات استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

✓ إن التعلم التنظيمي يقتصر على اكتسابه من الخبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم بل يتعدى ذلك إلى تعلم العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

2- أهمية التعلم التنظيمي:

تظهر أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة في ربط وتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء و التمسك بالجودة الشاملة، حيث كشفت الدراسات أن المنظمات المتزمنة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة، تتميز باستعدادها للتحويل إلى المنظمات متعلمة، وأن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وأنه يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء، وهي كالاتي¹:

✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته و فهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم ، تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية ، الثقافية ، الاجتماعية، البيئية.

✓ وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول علة المكافئات أو المكانة أو السلطة أو القوة.

✓ يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغيير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات و استكشاف المستقبل .

✓ إن التعلم التنظيمي يمن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيير المستمر وبيئة المنظمة.

✓ المساهمة في صنع القرارات بوصفة وسيلة المنظمة في الحصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.

✓ الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.

✓ اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.

2 بلقاسم جواوي ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين ، مرجع سبق ذكره ،ص 31.

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

3- مبررات التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي من الضروريات في حياة المنظمات في كافة المجالات، نظرا للارتباط ذلك بمجموعة التغيرات الكبيرة التي تشهدها في بيئة أعمالها ولهذا تبرر اعتماد التعلم التنظيمي في ما يلي¹:

✓ مواجهة معظم المنظمات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كذلك تغيرات سلوك المستهلك، هذا ما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع و توظيف المعلومات في شكل المناسب والسليم لحل المشاكل بشكل إبداعي من أجل الوصول أهداف الحالية والمستقبلية.

✓ عصرنة وثورة المعلومات وتطور التكنولوجيا المدعومة بالعقول المتزايدة الذكاء، هذا ما أدى إلى الانفجار المعرفي المتسارع الذي أضحى تتضاعف المعارف والنظريات والأفكار².

✓ حدة المنافسة التي يشهدها العالم نظرا نشأة التجمعات الاقتصادية والتحول من المنافسة المحلية إلى الدولية وظهور شركات متعددة الجنسيات وحرية تحرك رؤوس الأموال وهذا يتطلب السبق في توليد المعرفة و توظيفها وتسويقها³.

✓ حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام و الرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي.

✓ الحاجة إلى بناء كفاءات ملائمة لها القدرة على التعامل مع ممارسات و المواقف الجديدة⁴.

¹ بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء و المعارف، مجلة دراسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² ساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ص 90.

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 58-59.

⁴ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته.

يشتمل التعلم التنظيمي على عدة مستويات وأبعاد يسعى للوصول إليها، كما ينحصر على أنماط وخصائص معينة، كما يجب على المنظمة إتباع مجموعة من الخطوات من أجل القيام بعملية التعلم التنظيمي ومن أجل نجاح العملية وجب عليها كذلك مراعاة جميع التحديات والعراقيل التي قد تواجهها أثناء القيام بالتعلم التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وفق المطالب الآتية :

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده.

1- مستويات التعلم التنظيمي : وتنقسم إلى ما يلي :

أ- التعلم على المستوى الفردي :¹ معظم الأفراد قد مروا بتجارب مختلفة التعلم من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية التعليمية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود الملتقي بعدد متنوع من المعارف والمهارات في الموضوع الذي يقوم بتلقينه لهؤلاء المتعلمين، هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال إظهار قدرة المتعلم على التذكر أو التحليل، من خلال التقارير أو الاختبارات التي يطالبها الأستاذ من هؤلاء المتعلمين، ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية .وعليه فإن عملية التعلم الفردي بهذه الصورة المبسطة تفسر أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها ، وأن تعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة، كما قد يتعلم من خلال برامج تطوير الموارد البشرية والوسائل الأخرى مثل دراسة ومعرفة الذات ومن خلال التوجيهات التي تعطى للأفراد، ولكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك القدرة والرغبة على التعلم.

وبناء على ذلك فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه الاستراتيجيات تضم أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية

¹ ربحي لزهر، دور العلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكره ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 22.

التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين، والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعل، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفردي بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

ب - التعلم على مستوى الجماعة :¹ التعلم في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها إلى مستويات متنوعة وهي الفرق، الإدارات والمنظمات، ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم إلى المنظمة، كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي، هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره إلى الجماعات والمنظمة عامة. وتساهم العوامل التنظيمية في المنظمة كـرغبتها في العلم والالتزام به، والذهنية المفتوحة والرؤية المشتركة في الانتقال من الفهم الشخصي إلى فهم أكثر عمومية اتجاه التعلم وبالرجوع إلى مبادئ (S'enge) الخمس نلاحظ أنه لم يفصل بين التعلم الشخصي والجماعي فيها، بقدر ما شكلت هذه المبادئ تسلسلاً منطقياً لسريان أثر العلم الشخصي إلى التعلم الجماعي الذي يساهم في صياغة تفكير النظام، فالتعلم الشخصي جاء في الترتيب الأول ليأتي الجماعي في الترتيب الرابع وتوسطت الذهنية المفتوحة والرؤية المشتركة للعاملين لإحداث صياغة جديدة تساهم في توليد تعلم جماعي.

إن التعلم الجماعي لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساساً تعاملات تشغيلية ولكنه حسب (Jones. M.1995) ينتقل بالفهم إلى المستوى الاستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها.

¹ بلقاسم حوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العمل، مرجع سبق ذكره، ص36.

ج-التعلم على مستوى المنظمة: ¹على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وبالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها، والتساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال تعلم الأفراد إلى المنظمة؟

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منه، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة، كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص النتائج من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.

2-أبعاد التعلم التنظيمي: وتمثل أبعاد التعلم التنظيمي في: ²

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة استراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية

¹ بریطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص22.

² بلقاسم جواوي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 27-82.

التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لدراسة ماركواردت ورينولدز (Marquardt & Reynolds.1994) ودراسة جو (Goh.1998) وهذه الأبعاد هي :

أ- البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية :

1- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم :

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

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

3- استراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها .

ب- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية¹:

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

¹أيوب نادية حسين، دور ممارسة التعلم التنظيمي مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الإدارة العامة ، المجلد44 العدد1،السعودية، 2004، ص 63 .

2- الهيكل التنظيمي المرن:

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

3- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:

يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيه، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

ج- البعد الثقافي: ويشمل العناصر التالية:

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

2- البيئة المساندة للتعلم:

تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.¹

3- الجودة الكلية للتعلم:

إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

¹أيوب نادية حسين، دور ممارسة التعلم التنظيمي مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مرجع سبق ذكره، ص63.

المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

وتتمثل أنماط التعلم التنظيمي فيما يلي:

1-التعلم مفرد الحلقة :

يندرج تحت هذا الاسم عدة اصطلاحات منها التعلم مفرد الحلقة أو التعلم التكييفي وكذلك التعلم ذو المستوى المنخفض، والتي تعبر كلها عن المفهوم نفسه، "فالتعلم مفرد الحلقة يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها¹.

2-التعلم مزدوج الحلقة:

التعلم مزدوج الحلقة أو التعلم التوالدي أو التعلم ذو المستوى هي مفاهيم لها نفس المعنى. "فالتعلم مزدوج الحلقة يبحث في الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضا حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي، وعلية فالتعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الابداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية.

3-التعلم ثلاثي الحلقة :

يركز تركيزا أساسيا على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها. أو مشكلة معينة لم يتم التخلص منها بعد، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور،

¹رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013، ص110.

وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ أنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة ويعد فعالا وقائما على المبادرة ويتطلب على التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص.¹

4-التعلم التفاعلي:

ويقوم التعلم التفاعلي على فرضية أن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا ويناقشون قضايا عامة، وبالتالي هو عبارة عن طريقة لتطوير العاملين بالمنظمة من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات التي تعد بمثابة وسيلة للتعلم، ويرى (Reveans) أنه عبارة عن طريقة للتعلم تتطلب من كل فرد أن يعرض مشكلة من مشكلات العمل الواقعية التي لم يقترح نحوها أي إجراء بعد ويتم مناقشة المشكلة بواسطة الفريق بحيث يقدم كل واحد رؤيته واقتراحاته لحلها بناء على خبراته وتجاربه السابقة.

5-التعلم التنبؤي :

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، كما يقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، حيث ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ومن ثم اتخاذ الاجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها لذلك يطلق عليه التعلم الإبداعي.²

¹أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، 2013، ص 131.

²محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

المطلب الثالث: خصائص وخطوات التعلم التنظيمي.

1- خصائص التعلم التنظيمي: هناك مجموعة من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي التي تجعله يتميز عن باقي

المفاهيم الإدارية وهي كالآتي:¹

✓ إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم

التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها

على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة. وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.

✓ إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر

أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.

✓ ظاهرة جماعية فيتنصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم

واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

كما يضيف Dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها:²

✓ إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

✓ إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى

المنظمات استراتيجيات محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

³ ربحي لزهري، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

✓ إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل

يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

2- خطوات التعلم التنظيمي:

إن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوجزها آخرون في ثلاث حسب كما

يلي:¹

أ- إدراك الهوة أو الفجوة **Recognized a Gap**:

والتي تشير إلى التناقص أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد

تضيق وقد تتسع، ويمكن أن تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى

المعلومات والإجابات المحددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقص يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

ب- انطلاق عملية التحقيق والتحقق: وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب

المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية

واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

¹الكبيسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

ج- تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح: Idea.Model.Proposal

بعد ما تم في الخطوتين السابقتين فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب ملل ينبغي أن يكون عليه الحال.

المطلب الرابع: معيقات التعلم التنظيمي.

يواجه التعلم التنظيمي مجموعة من التحديات والمعيقات التي تقف في طريقه سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1-على مستوى المنظمة :

1-الهيكل التنظيمي :¹

لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويجول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع ويؤكد على اتباع الرسمية واللامركزية، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم. وتوزيع الصلاحيات وفقا لسلم الوظائف يجد من التفاعل والتعامل بين العاملين ومشاركتهم ووصولهم لمراكز حفظ المعلومات واتخاذ القرارات، كما أن كثرة الأبعاد الوظيفية ومحدودية لوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التفرغ للتعلم والاطلاع.

2-القيادة التقليدية :

وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها

¹ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مرجع سابق،ص109.

للمعلومات، أو بفترة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم، أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتفتح عليه.

3- الثقافة التنظيمية السائدة:

تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة السائدة، ونمط الاتصال، والعادات والتقاليد والقيم السائدة ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعلم التنظيمي، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.¹

4- ضعف الإمكانيات المادية:

إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص لتعلم أفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز والإبداع... الخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.²

¹ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص122.

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص114.

بالإضافة إلى ما سبق:

✓ -عدم توافر البنية التحتية: أي عدم توافر الوسائل اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبالأخص الوسائل التكنولوجية.

✓ -عدم رغبة المنظمة في التعلم: أي أن المنظمة مقتنعة وراضية بوضعها وبما لديها وليس لها أي رغبة بالقيام بالتغيير أو القيام بعملية التعلم التنظيمي.

2-على المستوى الفردي: يمكن إجمالها فيما يلي: عدم توافر الأفراد المؤهلين والقادرين على التعلم: أو القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالتعلم التنظيمي. ومن أسباب ذلك سوء اختيار المنظمة لمواردها البشرية فتحصل على أفراد ذوي مهارات وخبرات متدنية المستوى، أو سوء الوضع المالي للمنظمة وعدم توفيرها للميزانية الملائمة لتعليم عمالها وتأهيلهم.

✓ العوامل النفسية: وذلك راجع إلى المناخ السلبي السائد في المنظمة وعدم شعور الفرد بالراحة أثناء القيام بعمله مما ينتج عنه عدم الرضا وعدم ولاء الأفراد لمنظمتهم بصفة عامة وعملهم بصفة خاصة أي أن الفرد يشعر أنه لا ينتمي إلى تلك المنظمة، وقد يرجع السبب كذلك إلى غرور بعض العمال وظنهم بأنهم ليسوا في حاجة للتعلم.

✓ مقاومة التغيير: أي مقاومة العمال لكل الأفكار الجديدة، وكل التغييرات الحاصلة¹.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة بعد أساسي للمنظمة المتعلمة.

التعلم التنظيمي هو مجموعة من الجهود المتضافرة فيما بينها من أجل اكتساب المعرفة العلمية والعملية، كما لا ننسى أن المعرفة هي جوهر وأساس المنظمة المتعلمة، لا وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي :

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص114.

المطلب الأول: قوانين ومبادئ التعلم في عصرنا الحديث.

تكمن مبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة في الأفكار التالية:¹

- ✓ التعلم عملية مستمرة مدى الحياة.
- ✓ التفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ التعلم عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت (التعلم الذاتي).
- ✓ أن يكون هناك حد أدنى من المعرفة الشاملة، وعدم التركيز على تخصص محدد.
- ✓ رفع شعار التعلم بالعمل.
- ✓ التخلص من سلبية تلقي المعلومات إلى ايجابية المشاركة والبحث والتجريب.
- ✓ توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل ايجابي وجيد.
- ✓ اعتماد استراتيجيات تعلم جديدة فعالة، كالتعلم التعاوني والتشاركي.
- ✓ التركيز على دور المتعلم واعتماده محورا لعملية التعلم.
- ✓ الأخذ بأيدي المتعلم للإبداع والتميز.
- ✓ القدرة على التعاون والتواصل والبحث والاستقصاء.
- ✓ تنمية مهارات التعلم الذاتي، وطرق التوصل إلى المعلومات بأشكاله، ومن مصادرها المختلفة.
- ✓ اكتساب مهارات توظيف الحاسوب.
- ✓ مهارات إتقان العمل، وحسن تسيير الوقت.
- ✓ المحافظة على الموارد البيئية الطبيعية، وحسن استخدامها، والاهتمام بالبيئة في إطار منظمة متعلمة وذات مسؤولية اجتماعية.

¹ عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص166.

✓ اللجوء للتعليم وتحصيل المعرفة لا يكتفى، ولا يكون مفيداً إلا إذا تم تخزين هذه المعارف المكتسبة من خلال التعلم وهذا يكمن في وجود ذاكرة تنظيمية تحظى بأهمية بالغة للمنظمة تتخذها كمرجع معرفي لها.

المطلب الثاني: الذاكرة التنظيمية كمستودع معرفي.

1/ مفهوم الذاكرة التنظيمية:

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها أطر المعاني المشتركة بين المنظمة وذلك يؤكد على ضرورة أن يكون فهم هذه المعاني مشتركاً بين أعضاء المنظمة، بحيث أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك البناء المعماري للمنظمة، والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والرموز والقصص والطقوس السائدة في المنظمة كذلك الذاكرة التنظيمية تؤدي بدورها إلى نوع من التلائم بين أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها، وهذا بدوره يفسر قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة .

لذلك فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء الأخرى أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء في الهوية التنظيمية نفسها أو نتبنى الصورة العرضية أو نساير الروتين التنظيمي نفسه.¹

وتعرف كذلك بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى.

¹ ريجي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 9.

يمكن أن توجد الذاكرة التنظيمية في العناصر التالية:

أ-الأفراد: وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة، ولا يجد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة، وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعرفه الفرد.

ب-ثقافة المنظمة:

والتي تضم كل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المنظمة اللارسمية وخصائص تشخيصها، وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

ج-المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة:

وهي التي توجد في وثائق وسجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداما ووضوحا في التعبير وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض، مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة.¹

2-مكونات الذاكرة التنظيمية:

تتكون الذاكرة التنظيمية من العناصر التالية:²

أ-الهوية التنظيمية: كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ونشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليين وكذلك للأفراد خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة حسنة أو سيئة السمعة.

¹ نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 264-266.

² ربحي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 9-10.

هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سببا في بقاء المنظمة واستمراريتها في أداء مهامها، وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

ب- الصورة العرضية:

فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يصل بالعلاقات بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب عن هذه التصرفات من نتائج، لهذا فإن الاعتقاد بأن رضا العميل كما في شعار الخطوط الجوية السعودية "خدمتنا رضاكم" هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءا من الصورة العرضية. وبالطبع فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤل حول مدى جدواها، وربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها.¹

ج- الروتين التنظيمي:

والذي يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في الذاكرة التنظيمية تؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها في التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المتشابهة لها، أو تلك القريبة منها، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص26.

وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها أكثر بساطة، وأسهل في الاسترجاع والفاعلية في مناقشة القضايا التي تواجه المنظمة، باعتبار المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرة المنظمة تمثل رصيدها في التعلم.

المطلب الثالث: كيفية قياس تعلم المنظمات

تستخدم عدة مقاييس كمية ونوعية في قياس تعلم المنظمات للتعرف على فعالية التعلم التنظيمي ومن أهم هذه المقاييس هي:¹

1-مقياس تشخيص المنظمة المتعلمة :

وقام بتصميمه واتكنس ومارسيك (Watkins & Marsic) في عام 1999. ويهدف المقياس إلى التعرف على مدى استخدام المنظمة للتعلم، وعن امتلاكها لذاكرة تنظيمية تحتفظ من خلالها بكل المعارف المحصلة والمهمة لها، ودعمها على ثلاث مستويات هي :

✓ -مستوى الفرد.

✓ -مستوى فريق العمل.

✓ -مستوى المنظمة ككل.

والمقياس يسعى للتعرف على مستوى أداء المنظمة من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى أداء المنظمة.

¹حمادي عيلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ماستر، مرجع سبق ذكره، ص88.

2- مقياس التشخيص لمنظمة التعلم: وطورته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD في عام 2002 يهدف إلى قياس السيرة الجانبية للمنظمة وهو يقيس خمس جوانب في المنظمة وهي (حركية التعلم، وتحول المنظمة وتمكين العاملين، وإدارة المعرفة، واستخدام التقنية).

3- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: و تظهر هذه العلاقة في ما يلي: ¹

غالباً ما يقترن مصطلحا التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر الأمر الذي يوحي بأن لكلاهما نفس المعنى أو يوحي بوجود علاقة قوية بينهما، وهذا ما دفع بالكثيرين إلى دراسة هذه العلاقة وفهمها، وتنتج عن هذه الدراسات وجهتي نظر، تقر الأولى بوجود اختلاف بين المصطلحين، والثانية لا نفرق بينهما، وفيما يلي سيتم التركيز على وجهة النظر الأولى.

يرى كل من فنغر وبراند Brand & Finger أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معا. ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة.

من خلال هذا التعريف يظهر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل.

أما ماركردت فيوضح أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث

بها التعلم، ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك جعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة. وهناك

¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة، أطروحة دكتوراه، جامعة شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص126.

من يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي كنظام منهجي والمنظمة المتعلمة كبيئة عمل، يقول أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم انشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، أما المنظمة المتعلمة فهي نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة استراتيجية هادفة لتحسين التنظيمي والفردية، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

إن إدارة المعرفة هي اشتقاق من أدبيات المنظمة المتعلمة، حيث يتطلب التعلم في المنظمات إلى معرفة شخصية فردية للتحويل إلى المعلومات التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة، أن إدارة المعرفة في فضاء التنظيم هي استجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة صالحة للاستعمال.²

فالمنظمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو أو تتبنى فعلا من دون الاعتماد على رأسمالها البشري، وإذا ما أرادت المنظمة أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحدد الآليات التي تمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي، ويمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تتأسس على الترابطية والتبادلية في الأدوار الانسيابية ويمكن اختصار زوايا الارتباط بين المفهومين في السطور التالية:

✓ -التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها.

✓ -يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة معا إلى إحصاء و رسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة واعتبارها كرصيد وثروة. هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.³

¹ شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة مرجع سبق ذكره، ص126.

¹ حامي حسان، استراتيجيات التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص177.

³ نابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص234.

الخاتمة :

ضمان بقاء المنظمات واستمراريتها ونجاحها بالرغم من التغيرات الحاصلة والظروف المعاصرة، يعتمد على مدى قدرة هذه المنظمات على التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة .

وقدرتها على تبني عملية التعلم التنظيمي الذي يكسبها قيمة مضافة وميزة تنافسية حتى تتمكن من تحقيق جل أهدافها المسطرة.

فالمنظمات المتعلمة تسعى دائما إلى تجديد منتجاتها والخدمات التي تقدمها وعلاقتها مع الغير عن طريق التعلم التنظيمي، وإن المنظمة المتعلمة تضم العديد من العناصر والمبادئ والمقومات ولكن تبقى المعرفة المكون الأساسي والعصب الرئيسي المحرك لها، فبالتالي إن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المتعلمة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها على ضوء الإطار النظري المتعلق بموضوع دراستنا، وبالتالي نحقق الأهداف التي نسعى للوصول إليها.

نحاول في هذا الفصل وصف المنهج ومجمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية تطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تصميم أداة الدراسة والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات الخاصة بدراستنا وفي نهاية الفصل سوف نهي هذه الدراسة بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل تحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال توزيع الاستبيانات على عينة من المؤسسات الوطنية في ولاية عين تموشنت، من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المبحث سنستعرض منهجية البحث العلمية المتبعة في إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية spss20، للتوصل إلى النتائج وتفسيرها من أجل التوصل إلى نتائج المطلوبة من الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مجموعة من العناصر التالية:

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

استنادا على الاطار النظري وعلى ضوء ما سبق عرضه في الدراسات السابقة، وكذلك على ضوء إشكالية البحث وأهدافه، فإن نموذج هذه الدراسة ينطلق من منطلق فكرة البحث وهي علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة بالنسبة لمدرء المؤسسات الجزائرية.

-المتغير المستقل:

المتغير المستقل في هذا النموذج يتمثل في إدارة المعرفة لمختلف أساسياتها وعملياتها.

-المتغير التابع:

أما المتغير التابع في هذا النموذج فيتمثل في المنظمة المتعلمة من خلال التطرق إلى مفهوما وخصائصها ومبادئها.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة، فقد جاءت فرضيات الدراسة وفقا للمتغيرات الرئيسية التي تناولتها والمتمثلة في إدارة المعرفة من جهة والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى ولمعرفة طبيعة ارتباط العلاقة فيما بين هذين المتغيرين تم صياغة الفرضيات الآتية.

الفرضية الأولى: هناك إدراك لدى مدرء ورؤساء مصالح المؤسسات الوطنية لمفهوم إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: هناك إدراك لدى مدرء ورؤساء مصالح المؤسسات الوطنية لمفهوم المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر مدرء في المؤسسات الوطنية.

المطلب الثالث: منهج الدراسة.

بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسة فقد تم الاعتماد على منهجين أساسيين هما :

1-المنهج الوصفي: تم استخدامه في الجانب النظري حيث تم الاعتماد عليه في وصف مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها وكذلك نماذجها وعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها.

بالإضافة إلى مفاهيم حول المنظمة المتعلمة وتوضيح علاقتها بإدارة المعرفة .

وتم ذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المنشورة والغير منشورة من كتب ودراسات وأبحاث وكافة المراجع ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت.

2-المنهج التحليلي: من خلال تحليل نتائج الجداول التوضيحية كذا مختلف الأشكال التي تعبر عن مخرجات الاستبانة ومن ثم القيام بمقارنتها في الإطار النظري لفائدة التحليل الاقتصادي لأغراض البحث العلمي .

اعتمدت دراستنا على جمع بيانات، فمنها ما هو ثانوي وآخر أولي وفيما يلي شرح لها.

أ-البيانات الثانوية: سنحاول في البداية جمع كل ما تيسر من البيانات الثانوية التي تخص موضوع الدراسة مما هو منشور على الكتب، و البحوث للدراسات العليا من الماجستير والدكتوراه، غير أن هذه البيانات غير كافية لتحليل عناصر الدراسة، و الحصول على النتائج المطلوبة و المرجوة و تحقيق الأهداف و لذلك لجأنا إلى البيانات الأولية. **ب-البيانات الأولية :**

نظرا لأهمية البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة والمرتبطة بموضوع البحث سوف نلجأ إلى: الاستبيان

المطلب الرابع: حدود الدراسة.

لتسهيل الوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة و ذلك طريقة موضوعية ، ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة بمختلف أبعاده الموضوعية، البشرية، الزمانية و المكانية .

1-الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان إدارة المعرفة بمختلف عملياتها بالمنظمة المتعلمة.

2-الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على مجموعة من مدراء المؤسسات بالإضافة إلى مدراء المصالح لمجموعة من المؤسسات الوطنية التابعة لولاية عين تيموشنت.

3-الحدود المكانية:

هذه الدراسة تقتصر على معالجة موضوع إدارة المعرفة ودورها في بناء المؤسسات المتعلمة في المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات التابعة لولاية عين تيموشنت خصوصا.

4-الحدود الزمنية:

تكمن الحدود الزمنية لهذه الدراسة في شهر أبريل 2018

المبحث الثاني: مجمع الدراسة و أدواتها.

باعتبار العينة هي مجتمع الدراسة الذي يتم جمع البيانات منه، والتي تسمح لنا بالحصول على المعلومات بأقل تكلفة وفي مدة قصيرة، قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات وتحليلها وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في النقاط التالية:

المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

بعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع ومشكلة الدراسة، وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموعة من المؤسسات الوطنية التابعة لولاية عين تيموشنت وهي من المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد الوطني وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مدراء المؤسسات وأصحاب المواقع الاستشرافية في المؤسسات المختارة وتمثلت في 30 مؤسسة عمومية ، الخاصة سواها كانت طابع خدماتي أو اقتصادي .

المطلب الثاني: معوقات التي قابلت الدراسة

1- عينة الدراسة: قمنا باختبار العينة الملائمة لدراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، حيث أن مفردات العينة هم من مدرء وإطارات المؤسسات التابعة لولاية عين تموشنت، حيث كان اختيار عينة عشوائية وزعت الاستثمارات على المؤسسات بطريقة عشوائية. وتمثلت عينة الدراسة في المؤسسات التالية نذكر منها:

المؤسسة الاقتصادية العمومية سونلغاز، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، الصندوق الوطني للتقاعد CNR، مديرية الإدارة المحلية، المؤسسات التابعة للمنطقة الصناعية "شعبة اللحم" حيث كان المجموع 30 مؤسسة، وتم توزيع الاستثمارات على مدرء ورؤساء المصالح.

2- معوقات الدراسة :

إن بعض المدرء، وكذا الإطارات السامية في بعض المؤسسات التابعة لولاية عين تموشنت لم يستجيبوا على الإطلاق ، بحجة الوقت والالتزامات المهنية .

كما رفض بعض الإطارات الإدلاء بمعلومات حقيقية نراها ضرورية للوصول إلى نتائج الدراسة غياب ثقافة الاستجواب وملاءمة استمارة الإدلاء والمصادقية في المعلومات، قد رفض بعض الإطارات تعبئة الاستبانة بداعي أنها تتطلب وقتا طويلا ، وجهدا وهم في وضعية صحة مرهقة . بذلنا جهدا كبيرا ووقتا طويلا من أجل إقناع بعض الإطارات على أساس أن نتائج هذه الدراسة سوف تستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

تم إعداد الاستبيان للتعرف على إدارة المعرفة ودورها في بناء المؤسسة المتعلمة، وقد تم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة لأن البيانات التي يحتاجها الباحث تعبر عن وجهات نظر أو آراء أو اعتقادات الباحثين حول موضوع الدراسة قيد البحث وبالتالي فإن الاستبيان يفي بالغرض للوصول إلى النتائج التي تحقق الهدف من الدراسة ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين.

القسم الأول: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون من 25 سؤال مقسمة على 03 محاور.

المحور الأول: يتمثل في أسئلة تتعلق بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة" ويتكون من 07 أسئلة.

المحور الثاني: يتمثل في أسئلة تتعلق بالمتغير التابع "المنظمة المتعلمة" ويتكون من 09 أسئلة.

المحور الثالث: يتمثل في أسئلة تدرس العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر المبحوثين ويتكون هذا المحور من 09 أسئلة، وقد تم استخدام نموذج لكارت الحماسي في الإجابة على الأسئلة "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة".

أ-خطوات بناء الاستبيان:

اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1-الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة محاوره، حيث قمنا أثناء إعداد الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول والذي يتضمن أسئلة تتعلق بإدارة المعرفة بالاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة لإعداد الأسئلة، وكذلك نفس الأمر بالنسبة للمحور الثاني والثالث.

وقد قمنا بتعديلات حتى يتناسب الاستبيان مع موضوع الدراسة والبيئة التي تم دراسة الموضوع فيها.

2-قمنا باستشارة مجموعة من الأساتذة الجامعيين في تحديد أبعاد الاستبيان.

3-تحديد العناصر الأساسية التي شملها الاستبيان.

4-عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

5-عرض الاستبيان مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيمه والذين يتمتعون بخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية في الجامعة.

6-في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الأسئلة من حيث حذف البعض وإعادة صياغة البعض منها لتناسب مع المبحوث، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على 25 سؤال.

7-عرض الاستبيان واعتماده للبدء في توزيعه على عينة الدراسة، ومن خلال فترة استغرقت ما يقارب الشهر (20 يوما فعليا) وبعد استرداد الاستبانة تمت مراجعتها، وتدقيقها، وترميزها وتفرغها إلى برنامج الحاسوب SPSS-20.

ب- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

قمنا بعرض الاستبيان على أساتذة لتحكيمه وتمثلا في أستاذين متخصصين في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية، أسماء المحكمين في الملحق رقم 1، وقد استجبتنا لآراء المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من طرفهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (1).

2- صدق المحتوى:

ويقصد بصدق المحتوى مدى اتساق كل سؤال من الأسئلة مع المحور الخاص بها وقمنا بقياس ذلك باستعمال معاملات الارتباط.

المطلب الرابع: أساس المعالجة الإحصائية.

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

1- ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de و الذي هو معامل قياس درجة وثبات وصدق الاستبانة ، حيث أن إذا كانت درجة المعامل عالية (60 % فما فوق) معنى هذا أن الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تمت نفس الظروف والشروط .

2- تم استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص مفردات الدراسة.

3- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.

4- تم استعمال ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة ارتباط بين هذه المحاور وبين الأسئلة من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى، وللإجابة أيضا على فرضيات الدراسة.

5- عرض و تحليل أهم العبارات محاور الاستبيان .

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

حيث سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل النتائج التي تحصلنا عليها من الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها والتي استخرجناها من البرنامج الاحصائي SPSS.20.

المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات.

بعد جمع الاستبانات الموزعة وتصنيفها الى مقبولة وغير مقبولة. قمنا بترميز وإدخال بيانات الاستبانات المقبولة للحاسوب باستخدام برنامج SPSS.20، ولقد استخدمنا بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، سنتطرق لهذه العناصر من خلال المطالب التالية:

من خلال هذا الاختبار سنتطرق الى اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ **crombachAlpha**، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، وكذا صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة البحث.

1- اختبار معامل الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة جمع البيانات، دقتها و اتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ (**crombachAlpha**) للتأكد من ثبات أداة القياس كون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها و التأكد من صدقها، ومدى التناسق بين العبارات والمحور الخاص بها .

الجدول رقم 03 يحدد معامل الارتباط Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé أسئلة الاستبيان	Nombre d'éléments عدد عبارات الاستبيان
0.841	,960	25

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن ثبات الاتساق الداخلي الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.842 أي 84% ، أي $\alpha = 0.84$ وهو معدل مرتفع و مناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و أبعادها المختلفة مرتفعة ومناسبة لهدف هذه الدراسة، مما يجعلنا ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

2-الاتساق الداخلي لعبارات المحاور الثلاثة :

أ-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة المعرفة":

الجدول رقم 4: يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية ل sig
01	**0.787	0.000
02	**0.779	0.000
03	**0.713	0.000
04	**0.769	0.000
05	**0.754	0.000
06	**0.634	0.000
07	**0.698	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات لمحور إدارة المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 وأن القيم الإحصائية كلها أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

ب-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "المنظمة المتعلمة":

الجدول رقم(5):يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية sig ل	معامل Spearman	العبارة
0.001	0.530**	01
0.000	0.591**	02
0.000	0.667**	03
0.001	0.549**	04
0.014	0.410	05
0.003	0.486**	06
0.000	0.764**	07
0.018	0.399	08
0.000	0.631**	09

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين عبارات المحور الثاني لان جميع عبارات المحور دالة احصائيا لأن قيمة sig في أغلب العبارات كانت أصغر من 0.05، ما عدا العبارة الخامسة " تدعم الادارة العليا عملية التعلم التنظيمي وتوفر لهم البيئة الداعمة " و العبارة الثامنة " يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج وتجارب المؤسسة " حيث كانت قيمة sig في كلتا العبارتين أكبر من 0.05 والمحور صادق لما وضع لقياسه.

ج-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة":

الجدول رقم(6): يحدد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث

القيمة الاحتمالية sig ل	معامل Spearman	العبارة
0.004	0.474**	01
0.000	0.653**	02
0.001	0.520**	03
0.008	0.438**	04
0.000	0.657**	05
0.283	0.680	06
0.000	0.765**	07
0.000	0.683**	08
0.085	0.925	09

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين عبارات المحور الثالث لان جميع عبارات المحور دالة احصائيا لأن قيمة sig في أغلب العبارات كانت أصغر من 0.05، ما عدا العبارة السادسة " تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تعليمية من خلال دعوة أساتذة متخصصين في المعرفة و التعلم التنظيمي بهدف توعية العمال بأهمية المعرفة ودفعهم نحو التعلم " والعبارة التاسعة " التعلم التنظيمي يساهم في تنمية معارف الأفراد وتقوية خبراتهم " حيث كانت قيمة sig في كلتا العبارتين أكبر من 0.05 والمحور صادق لما وضع لقياسه..

المطلب الثاني : تحليل بيانات أفراد العينة.

1تحليل أفراد مجتمع الدراسة:(البيانات العامة): سيتم عرض و تحليل توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و تشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

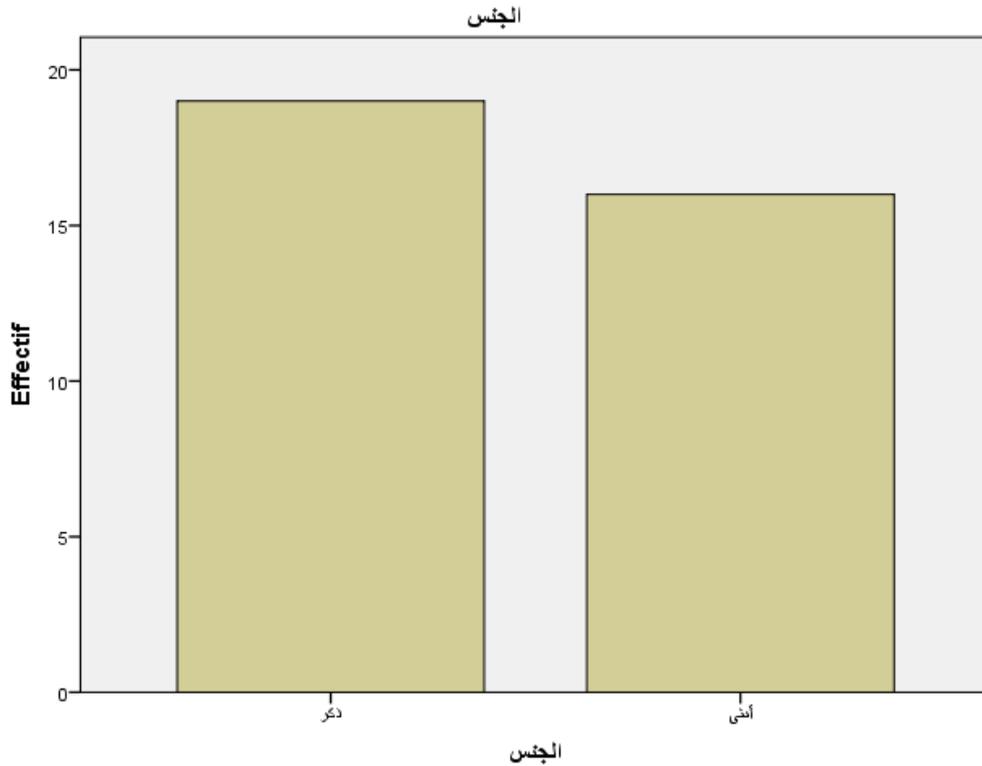
الجدول(6) : يحدد توزيع أفراد مجتمع الدراسة N= 35

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	54,3
	أنثى	16	45,7
المجموع		35	100%
العمر	من 25 إلى 35 سنة	22	62,9
	من 36 إلى 45 سنة	9	25,7
	أكثر من 45 سنة	4	11,4
المجموع		35	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	20	57,1
	مهندس	4	11,4
	شهادة دراسات عليا	8	22,9
	أخرى	3	8,6
المجموع		35	100%
الخبرة المهنية	أقل من 15 سنوات	24	68,6
	من 15 إلى 25 سنة	5	14,3
	أكثر من 25 سنة	6	17,1
المجموع		35	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أ-الجنس: يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ نسبة 54.3% مقابل 45,7% إناث ونلاحظ أن الفرق بسيط مما يدل على أن المؤسسات الوطنية تستعين بكلا الجنسين بنسب متقاربة بارتفاع قليل في عدد الذكور بسبب طبيعة المهام و المسؤوليات المخولة لهم. وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

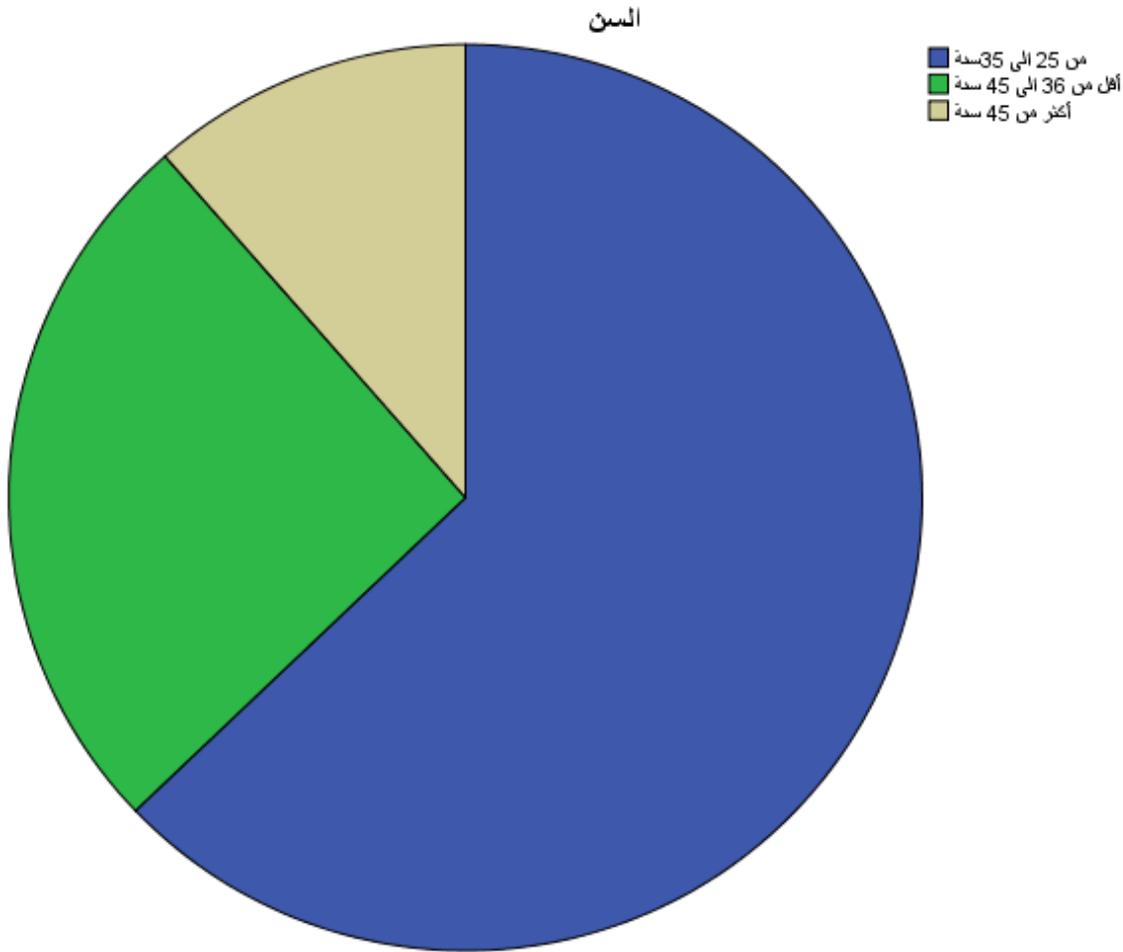
الشكل (2): يحدد توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة أصحاب البحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ب- العمر: كما يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة الاعمار الإطارات هي 62,9% والتي تنحصر من من 25 إلى 35 سنة التي تعني أن معظم الإطارات من فئة الشباب و بالتالي فإن أغلبية المؤسسات تعتمد على الفئة الشابة في تسيير مهامها و شؤونها ، وهذا يرجع لأن هذا الفترة تعرف بفترة العطاء هذا يكون في صالح المؤسسة أما نسبة الأعمار التي تنحصر من 36 إلى 45 سنة وهي، 7%، و الذين يبلغون أكثر من 45 سنة نسبتهم هي 11,4% والتي تعرف بفترة الاستقرار و الاتزان و النضج في اتحاد القرارات الصائبة نظرا التحكم والخبرة ، ونوضح في الشكل التالي:

الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

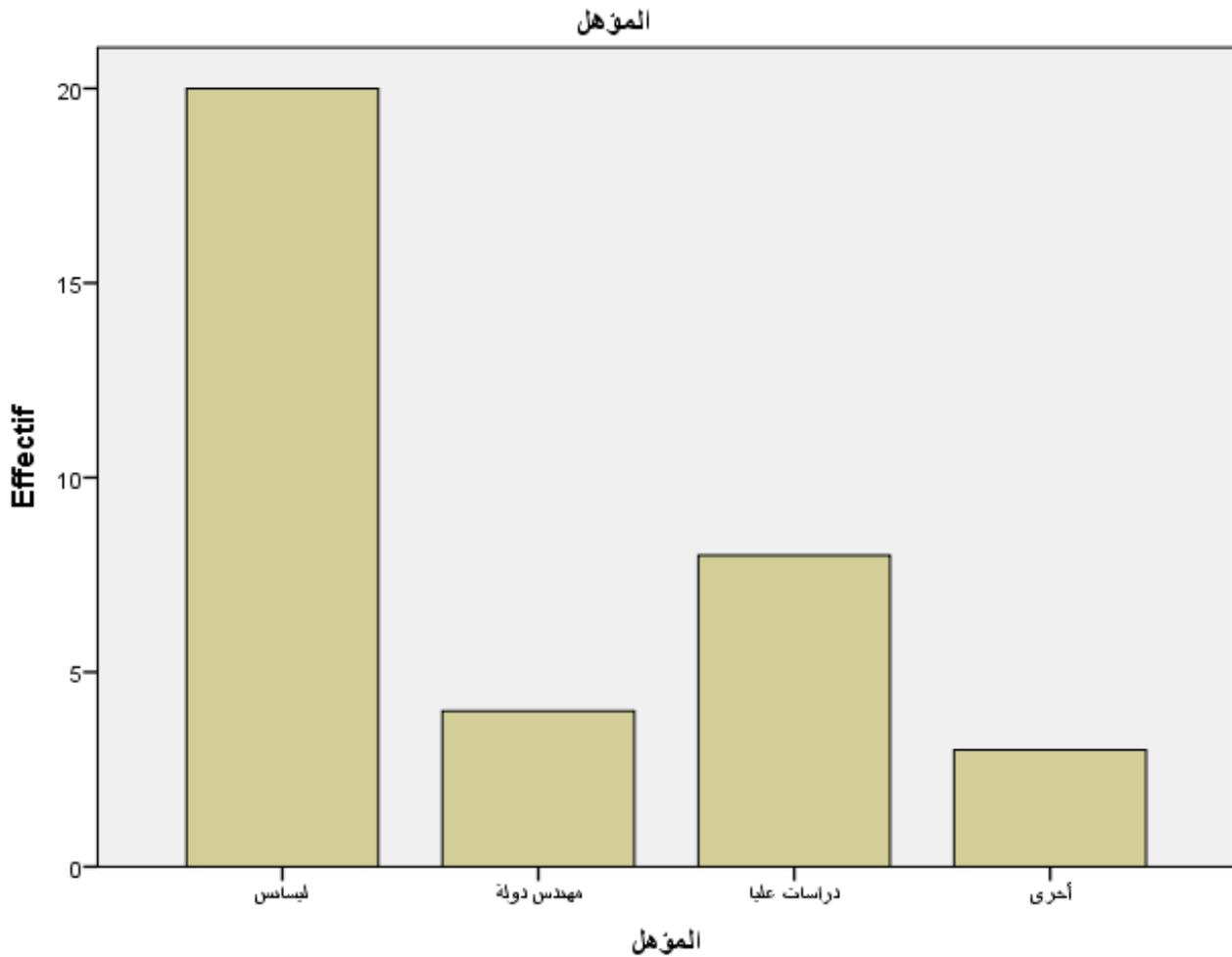


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

ج-المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ترجع للذين يملكون شهادة الليسانس بنسبة 57.1 %، أما الذين يحزون على شهادة مهندس دولة بنسبة 11.4 %، والذين يملكون الدراسات العليا بنسبة 22.4 %، أما شهادات أخرى نسبتهم 8.6 %، هذا ما يعني أن المؤسسات التي تريد المحافظة على مكانتها و ميزتها التنافسية، بحيث تقوم باستقطاب و تضع مصيرها بين إطارات ذو المؤهلات العلمية وذو الكفاءات ،ونوضح في الشكل التالي:

الشكل (4): يحدد توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

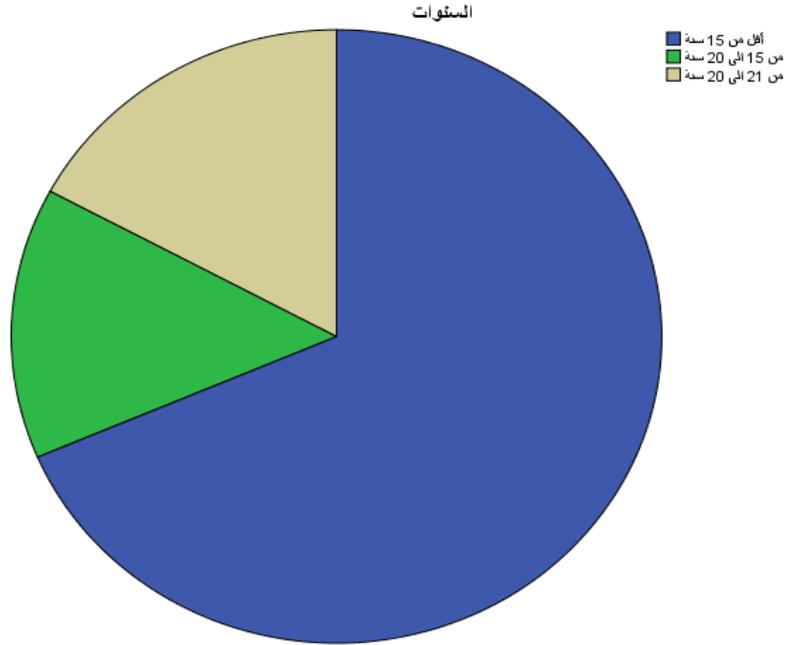


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

د- سنوات الخبرة المهنية :

بلغت أعلى نسبة للإطارات التي تقل خدمتهم أقل من 15 سنة 68.6%، وذلك لأن معظم المؤسسات تعتمد على فئة الشباب كما ذكرنا سابقا و الذي يحاولون اكتساب الخبرة المهنية، أما الذين عدد سنوات خبرتهم بين 15 و 20 سنة تمثل في نسبة 14.17%، والذين خبرتهم المهنية من 21 إلى 25 سنة يمثلون بنسبة 17% وهم أصحاب الخبرة الكافية للقيام بمهامهم في أكمل وجه، وكما قلنا في السابق نتيجة النضج و الاستفادة من التجارب السابقة كما هو مبين في الشكل الاتي :

الشكل (5): توزيع أفراد العين حسب متغير حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

3-تحديد فئات سلم ليكارت:

لقد قمنا باختيار سلم ليكارت الخماسي، وذلك راجع إلى أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وذلك لوضوحه وتوازن درجاته، حيث يعبر المبحوثين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات.

الجدول رقم (7) يحدد مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

في هذا الجزء سنقوم بتحليل محاور الاستبيان ما أجل الاجابة على تساؤلات الدراسة ، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث في عبارات الاستبيان، المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلقة والمحور الثالث الذي يتضمن عبارات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين ، بعدها قمنا بضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح (المتوسط الحسابي) وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر اختيار وأصغر اختيار أي(1-5=4) حيث العدد 4 يمثل عدد المسافات، من 01 إلى 02 مسافة أولى، من 02 إلى 03 مسافة ثانية، من 03 إلى 04 مسافة ثالثة، من 04 إلى 05 مسافة رابعة والعدد خمسة يمثل عدد الاختيارات وهذا كخطوة أولى، أما في الخطوة الثانية نقوم بتقسيم ناتج المدى على عدد الاختيارات أو الدرجات الموجودة في المقياس أي قسمة نتيجة المدى 4على عدد الاختيارات 5وبالتالي $0.80=5/4$ نحصل على (طول الفئة) والمقدر ب0.80.

الجدول رقم(8) يحدد الحدود الدنيا والحدود العليا لمقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
فئات المتوسط الحسابي	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الاجابة على أسئلة بحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي استخدام المتوسط الحسابي و باستخراج الانحراف المعياري على مقياس ليكارت.

1- مدى إدراك الإدارة المعرفة :

الجدول (9): يحدد تحليل عبارات المحور الأول

رقم العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	إدارة المعرفة				
										المجموع				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
01	5	3	5	15	7	3.46	1.314	5	موافق	14.3	8.6	14.3	42.9	20
	5	3	5	15	7	3.46	1.314	5	موافق	14.3	8.6	14.3	42.9	20
02	5	6	3	18	3	3.23	1.262	3	محايد	14.3	17.1	8.6	51.4	8.6
	5	6	3	18	3	3.23	1.262	3	محايد	14.3	17.1	8.6	51.4	8.6
03	6	4	6	15	4	3.20	1.302	4	محايد	17.1	11.4	11.4	42.9	11.4
	6	4	6	15	4	3.20	1.302	4	محايد	17.1	11.4	11.4	42.9	11.4
04	8	3	3	9	12	3.40	1.594	7	موافق	22.9	8.6	8.6	25.7	34.3
	8	3	3	9	12	3.40	1.594	7	موافق	22.9	8.6	8.6	25.7	34.3
05	6	2	4	17	6	3.43	1.335	6	موافق	17.1	5.7	17.1	48.6	17.1
	6	2	4	17	6	3.43	1.335	6	موافق	17.1	5.7	17.1	48.6	17.1
06	5	7	7	13	3	3.06	1.235	2	محايد	14.3	20	20	37.1	8.6
	5	7	7	13	3	3.06	1.235	2	محايد	14.3	20	20	37.1	8.6
07	2	8	3	19	3	3.37	1.114	1	محايد	5.7	22.9	8.6	54.3	8.6
	2	8	3	19	3	3.37	1.114	1	محايد	5.7	22.9	8.6	54.3	8.6
										إدارة المعرفة				
										المجموع				
										1.05215	3.3061			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم ما يلي :جاءت إدارة المعرفة في المرتبة الأولى وكان متوسطها الحسابي 3.30 بانحراف معياري 1.05215 والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة من(2.60إلى3.40)حسب مقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على العبارة كانت "محايد" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستبانة لهذه العبارات قد زاد عن درجة الحياد لبعض العبارات ،وبالتالي هناك حياد من قبل الأفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06-3.46) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.114-1.594) مما يدل على أن المؤسسات لا تعطي أهمية واضحة لمفهوم إدارة المعرفة ولا تتوفر لديها متطلبات إدارة المعرفة.

فقد جاءت مختلف المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.06 للعبارة السادسة (بانحراف معياري قدره 1.235) و3.46 للعبارة الأولى (بانحراف معياري قدره 1.314)،فكان الاتجاه العام للعبارة "أن المؤسسات تقوم بربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار" كانت استجابة أفراد العينة محايد. كما تدل التكرارات والنسب المئوية على ذلك.

2-المنظمة المتعلمة:

الجدول(10): يحدد تحليل عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	التكرار				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
01	3	2	3	18	9	3.80	1.158	6	موافق	3				
	8.6	5.7	8.6	51.4	25.7									
02	2	2	4	22	5	3.74	0.980	2	موافق	2				
	5.7	5.7	11.4	62.9	14.3									
03	5	8	9	10	3	2.94	1.211	8	موافق	5				
	14.3	22.9	25.7	28.6	8.6									
04	3	3	4	17	7	4.77	0.752	9	محايد	3				
	8.6	8.6	11.4	48.6	20									
05	4	4	3	20	4	3.46	1.197	7	موافق	4				

				11.4	57.1	8.6	11.4	11.4	
موافق	3	1.089	3.86	10	16	5	2	2	06
				28.6	45.7	14.3	5.7	5.7	
محايد	5	1.132	3.20	3	14	8	7	3	07
				8.6	40	22.9	20	8.6	
موافق	1	0.818	3.91	6	23	4	1	1	08
				17.1	65.7	11.4	2.9	2.9	
موافق	4	1.120	3.54	5	18	6	3	3	09
				14.3	51.4	17.1	8.6	8.6	
موافق		0.67972	3.51	المجموع			المنظمة المتعلمة		

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم مايلي :

جاءت المنظمة المتعلمة في المرتبة الأولى وكان متوسطها الحسابي 3.51 بانحراف معياري (0.67972)، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة من (3.4 إلى 4.20) حسب مقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على العبارة كانت "موافق" بعبارة اخرى نجد أن متوسط درجة الاستبانة لهذه العبارات قد زاد عن درجة الحياد، وبالتالي هناك موافقة من قبل الأفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.94-3.91) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.75-1.21) مما يدل على أن المؤسسات تتوفر لديها متطلبات المنظمة المتعلمة.

فقد جاءت مختلف المتوسطات الحسابية محصورة بين 2.94 للعبارة السابعة (بانحراف معياري قدره 1.211) و4.77 للعبارة الثامنة (بانحراف معياري قدره 0.75)، فكان الاتجاه العام يشير إلى مدى إدراك الأفراد لأهمية حفظ نتائج وتجارب المؤسسة الأشخاص، كما تدل التكرارات والنسب المئوية على ذلك، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يتم تسهيل عملية التعلم بواسطة أنظمة حاسوبية فعالة وذات كفاءة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.120 .

مثل ما هو الشأن بالنسبة للعبارة الثانية، حيث أنه يتم بدل جهد من طرف المؤسسة وموظفين ليكونوا قادرين على التعلم، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وبانحراف معياري 0.980، وكل هذه المؤشرات تدل على مدى إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المؤسسات .

3-العلاقة بين ادارة المعرفة و المنظمة المتعلمة:

الجدول(11): يحدد تحليل عبارات المحور الثالث.

رقم العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
01	6	5	6	15	3	3.11	1.278	8	محايد	3	15	6	5	6
	17.1	14.3	17.1	42.9	8.6									
02	3	5	4	18	5	3.49	1.173	6	موافق	5	18	4	5	3
	8.6	14.3	11.4	51.4	14.3									
03	4	3	5	12	11	3.66	1.327	9	موافق	11	12	5	3	4
	11.4	8.6	14.3	34.3	31.4									
04	3	2	5	22	3	3.57	1.037	2	موافق	3	22	5	2	3
	8.6	5.7	14.3	62.9	8.6									
05	3	6	5	18	3	3.34	1.136	4	محايد	3	18	5	6	3
	8.6	17.1	14.3	51.4	8.6									
06	4	2	6	18	5	3.51	1.173	5	موافق	5	18	6	2	4
	11.4	5.7	17.1	51.4	14.3									
07	3	9	3	17	3	3.23	1.190	7	محايد	3	17	3	9	3
	8.6	25.7	8.6	48.6	8.6									
08	2	5	5	19	4	3.51	1.067	3	موافق	4	19	5	5	2

				11.4	54.3	14.3	14.3	5.7	
موافق	1	0.954	4.17	14	17	1	2	1	09
				40	48.6	2.9	5.7	2.9	
موافق		1.0458	3.69	المجموع			العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم ما يلي :

جاء المحور الثالث إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في المرتبة الأولى وكان متوسطها الحسابي 3.69 بانحراف معياري (1.04582) والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة من (3.4 إلى 4.20) حسب مقياس ليكارت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على العبارة كانت "موافق" بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستبانة لهذه العبارات قد زاد عن درجة الحياد، وبالتالي هناك موافقة من قبل الأفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.95-1.32) مما يدل على أن المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة .

فقد جاءت مختلف المتوسطات الحسابية محصورة بين 3.11 للعبارة الأولى (بانحراف معياري قدره 1.278) و 4.17 للعبارة التاسعة (بانحراف معياري قدره 0.954)، كما تدل التكرارات والنسب المئوية على ذلك. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات ما تقوم بتعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع العمال إلى روح العمل الجماعي والتحاور بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم وانتقال الخبرات في العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.037.

مثل ما هو الشأن بالنسبة للعبارة الثالثة، حيث ترى المؤسسات أنها ستصبح مؤسسات متعلمة وتزيد من قدراتها التنافسية ومستوى أدائها لا بد لها من تكثيف حجم الكفاءات والمعارف التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء مواردها البشرية، بمتوسط

حسابي قدره 3.66 وبانحراف معياري 1.327، وكل هذه المؤشرات تدل على أنه توجد علاقة من وجهة نظر مدراء المؤسسات التابعة لولاية عين تيموشنت.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و نتائج المتوصل إليها من الدراسة.

1- اختبار فرضيات الدراسة:

أ- حسب الفرضية الأولى وجدنا:

مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر مدراء المؤسسات الوطنية في ولاية عين تيموشنت كان بدرجة المحايد وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي تبلغ قيمتها على التوالي 3.30-1.05.

ب- حسب الفرضية الثانية وجدنا:

مستوى إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر مدراء المؤسسات الوطنية في ولاية كان بدرجة قوية وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي تبلغ قيمتها على التوالي 3.5-0.67.

ج- حسب الفرضية الثالثة: حيث تبين لنا من دراستنا للمحور الثالث أنه هنالك علاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة

والتغير التابع المنظمة المتعلمة بالنسبة لمدراء المؤسسات في ولاية عين تيموشنت. حيث كان من وجهة نظرهم أن إدارة المعرفة تساهم في بناء المؤسسة المتعلمة.

2- نتائج الدراسة :

من خلال تحليل نتائج الاستبيانات واختبار فرضيات الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

-أغلب أفراد عينة الدراسة كانت للذكور حيث بلغت نسبتهم 54.3 بالمائة.

-أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة حيث بلغت نسبتهم 62 بالمائة.

-النسبة الأكبر من العينة ذو مستوى جامعي حيث بلغت النسبة 57 بالمائة.

-النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة هم من الطاقات الشابة والتي تتراوح خبرتهم ما بين ويمثلون ما نسبته 68.6 بالمائة.

-معظم آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بإدارة المعرفة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة نتيجة "محايد" حسب مقياس لكارث الخماسي.

-معظم آراء أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بالمنظمة المتعلمة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي بالمنظمة المتعلمة نتيجة "موافق" حسب مقياس لكارث الخماسي.

-لب وجوهر المنظمة المتعلمة هو تنمية قدرات أفرادها وسعي المؤسسة إلى التعلم المستمر لتحسين أدائها.

خاتمة:

تعرفنا في هذا الفصل على دور إدارة المعرفة في تعلم المؤسسات كما تعرفنا على منهجية البحث المعتمدة في لدراسة الموضوع وكيفية أنجاز الاستبيانات وتوزيعها على أفراد العينة حيث اعتمدنا على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات التي وزعناها على المؤسسات محل الدراسة، والتي تحتوى على محورين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والهدف من هذا هو الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في : **وما هو واقع دور إدارة المعرفة في بناء المؤسسة المتعلمة**

في المؤسسات الجزائرية ؟

وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ومعامل الارتباط ثم بعد ذلك قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات وتوصلنا في الأخير إلى صحة وقبول الفرضيات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بعد أن تناولنا بالدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في بناء المؤسسة المتعلمة بشقيه النظري والتطبيقي حيث أيقنت المؤسسات أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أدائها وأداء مواردها البشرية وذلك راجع للتغيرات التي شهدها العالم في مختلف المجالات، أدت إلى ظهور تيارات فكرية حديثة نتج عنها الانتقال من الاقتصاد القائم على الموارد المادية إلى الاقتصاد المعرفي القائم على الموارد الفكرية والمعرفية.

ونتيجة لظهور الحاجة للمعرفة وتراكم المعلومات والمعارف في المؤسسات كان لابد من ظهور أسلوب إداري كفاء وفعال يعمل على تنظيم وتسيير هذه المعارف تحت مسمى "إدارة المعرفة" الذي يمكنها من التحسين والتعلم المستمر في الوقت الذي أصبح فيه البقاء للأفضل، والمؤسسات التي تمتلك المعلومة وتستغلها في الوقت المناسب والمكان المناسب تتمتع بميزة تجعلها في المقدمة. فإدارة المعرفة أصبحت عنصرا أساسيا يساهم بشكل كبير في تطور المؤسسات في الوقت الراهن، لما لها من دور كبير في إحداث نقلة نوعية في تنمية مهارات وأداء الموارد البشرية وبالتالي أداء المؤسسة ككل من خلال إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المؤسسة في جميع عملياتها، حيث تضمن هذه العمليات تحقيق مستوى عال من المعارف والخبرات في المؤسسات الاقتصادية. حيث أصبحت ضرورة حتمية أن تتحول المؤسسات من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة، هدفها الأساسي هو تركيزها الأساسي على أن تتعلم بصفة مستمرة، وتحفز وتدعم أفرادها على القيام بذلك، فالتعلم يسمح للمؤسسات بضمان بقاءها واستمراريتها، ويمنحها القدرة على مواجهة التحديات والعوائق التي تواجهها، فالمنظمة المتعلمة تبقى دوما محافظة على أدائها. وذلك بحفاظها على الكفاءات والمهارات والخبرات والمعارف التي اكتسبتها، ومن أجل الحفاظ عليها تقوم بتوثيق كل ما اكتسبه من معارف في شكل ذاكرة تنظيمية تعود إليها وتسترجعها في وقت الحاجة، كما يساهم التعلم التنظيمي في جعل المؤسسات في حالة يقظة مستمرة ووعي وإدراك لما تقوم به من نشاطات مختلفة في حياتها الاقتصادية.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال القسم النظري والتطبيقي وتمثلت هذه النتائج فيما يلي:

- ليس هنالك مفهوم واضح لإدارة المعرفة من قبل مدراء المؤسسات وذلك راجع الى أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تتواجد بها إدارة المعرفة.

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفير جميع الطرق لنجاحها من موارد مادية وبشرية.

- يجب اختيار أفراد ذو كفاءات ومهارات وتوفير المناخ المناسب لهم لتشجيعهم على منح وتقديم كل ما يملكونه من مواهب وقدرات وخبرات تخدم نجاح وتألّق المؤسسة.

- لب المنظمة المتعلمة هو تنمية قدرات أفرادها لبناء مؤسسات تتميز بالمعرفة.

- تسعى المنظمة المتعلمة من خلال عملياتها إلى تحقيق الإبداع وتحقيق التميز ويظهر ذلك من خلال ما تطرحه المؤسسات من منتجات في السوق، أو ما تقدمه من خدمات لزيائنها وكيفية إدارتها لأنشطتها.

- يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وخبراتها وذلك من خلال تعديل سلوكهم وتدريبهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة.

- المؤسسة المتعلمة يتم العمل فيها بشكل فردي مستقل أو بشكل جماعي في تحسين مهاراتهم ومعارفهم بغية الوصول إلى النتائج المسطرة.

*أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة المؤسسات الوطنية وذلك بواسطة المعلومات التي تحصلنا عليها عن طريق توزيع الاستبيانات وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

وكتائج لدراستنا النظرية تعتبر إدارة المعرفة لب العملية الإدارية فهي أساس جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة والهدف منها هو تحصيل وجمع المعرفة وتوفيرها بشكل دائم حتى تتمكن من ترجمتها وتحويلها إلى سلوك عملي عن طريق اكتساب وتطوير المعرفة ثم تشاركتها وتداولها بين الأفراد، والأهم من ذلك كيفية تطبيقها واستخدامها وترجمتها إلى سلوك عملي ولكن من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا أنه ليس هنالك أي ادراك وضح لمفهوم إدارة المعرفة حيث اثبت نتائج الدراسة أن معظم مدراء المؤسسات التابعة لولاية عين تيموشنت لم يكن لديهم إدراك لمفهوم إدارة المعرفة ، وهذا ما يلغي نوعا ما صحة الفرضية الأولى للدراسة.

كما تعتبر المؤسسة المتعلمة عنصر ناتج عن إدارة المعرفة، فهي تقوم على أساس التعلم وتبادل المعلومات بين الأفراد وهذا ما يعطيها القدرة على الاستجابة الى المعلومات الجديدة وبالتالي تصبح مؤسسة مرنة تتكيف مع جميع المتغيرات التي تواجهها من محيطها، ومن خلال دراستنا توصلنا الى أن أغلبية مدراء المؤسسات لديهم إدراك واسع لمفهوم المنظمة المتعلمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة.

ومما سبق ذكره واعتمادا على نتائج الدراسة نستنتج أن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مرتبطان مع بعضهما البعض وذلك من خلال العمليات والخصائص، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة ومنه يمكننا القول أن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة عنصران مكملان لبعضهما البعض.

- جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسات لا تقوم على أساس توفير المعرفة وتشاركتها.
- لا تدرك جميع المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة ومدى أهميتها في تحسين مستوى وأداء المؤسسة ككل.
- تتجلى صور التعلم التنظيمي في المؤسسات من خلال الجهود والنشاطات التي تقوم بها سعيا منها لنشر المعرفة وثقافة التعلم.
- ترى المؤسسات أنها ستصبح متعلمة، لا بد بها من أن تكشف من حجم الكفاءات التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء أفرادها.

التوصيات:

- بعض التوصيات المقترحة على المؤسسات الوطنية:
- تهيئة مناخ معرفي ملائم.
- استغلال طاقات أفرادها وخبراتهم ومعارفهم، وتحفيزهم وحثهم على الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- عدم التفرقة بين العمال على حسب المنصب وإعطاء كل موظف حقه في إبداء رأيه وفكرته المتعلقة بنشاط المؤسسات.
- إدراج وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة تتولى جمع المعرفة وتوليدها وتسييرها، لضمان نجاح العملية.
- تنظيم دورات وندوات ولقاءات بين المؤسسة وموظفيها لتبادل الأفكار والآراء والخبرات، والسعي إلى حل الصعوبات والعراقيل التي تواجهها.
- تشجيع وتحفيز العمال على الإتيان بالجديد وتكريم كل من أصحاب المعارف والكفاءات وكل من ساهم بإبداء الأفكار بغية تحسين العمل.

- ضمان حسن سير عملية التوظيف والسعي إلى استقطاب أفراد الذي يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- بناء المؤسسات لذاكرة التنظيمية أكثر فعالية في منح المؤسسة صفة التعلم المستمر.
- حفظ المؤسسة لجميع الوثائق ومعلومات في قاعدة بيانات لتسهيل عملية استرجاعها عند الحاجة.
- إحضار أساتذة وكل من له علاقة بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة لتوعية الموظفين بأهمية المعرفة وحثهم على التعلم.
- على المؤسسات أن تشارك في كافة اللقاءات والمؤتمرات الخارجية التي تجري حول المعرفة والتعلم.
- الحرص على توثيق كل المعارف والخبرات والتجارب التي بحوزة الموظفين الحاليين والمقبلين على التقاعد.
- يجب أن تضع المؤسسات هدف المعرفة والتعلم التنظيمي كهدف استراتيجي مهم، تسعى إلى تحقيقه بإشراك جميع عمالها.

الاقتراحات:

- استكمالاً لمستلزمات البحث و على ضوء ما سبق من المفاهيم للموضوع من جهة و ما أظهرته دراسة العينة من جهة أخرى سنقوم بتقديم الاقتراحات التالية:
- إدارة المعرفة أسلوب إداري معاصر . يجب أن تعتمد المؤسسات التي ترغب في تحسين معارفها التركيز على المعرفة و جميع عملياتها ، لأنها تعد ركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحاصلة .
- يجب التطرق إلى المزيد من الدراسات حول الموضوع إدارة المعرفة لكونه موضوع معاصر.
- من الضروري حث العمال وتشجيعهم على التعلم لغية تحسين مستواهم.
- ضرورة توثيق المعلومات و المعارف التي اكتسبتها المؤسسات.

أفاق الدراسة :

إن موضوع إدارة المعرفة موضوع شيقا ذو مجال واسع وهذه الدراسة ما هي إلا جزء من هذا المجال . لذلك لا يزال هناك بعض النقاط و الجوانب التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في المستقبل منها:

-واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل التحديات.

-دور المعرفة بنوعها في تقوية الرصيد المعرفي للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

- 1-عبد الستار, عامر قنديلجي ، المدخل الى إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن . 2009 .
- 2-جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة ،الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009.
- 3-أحمد الخطيب ،خالد زيغان ،إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ابراهيم الخلوف 4-
- الملكاوي ، ادارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
- 5-رجحي مصطفى علين ،إدارة المعرفة ، دار الصفاء و التوزيع ، عمان، الأردن ،
- 6-ليث عبد الله القهيوي ، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن.
- 7-محمد عواد أحمد الزيادات ،تجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن،2008.
- 8-نعيم ابراهيم الطاهر ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر، طبعة الاولى ، 2009 .
- 9-أكرم سالم الجنابي ،ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ،الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2012.
- 10-الكبيسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر 2005.
- 11-زيد منير عبودي، التنظيم الاداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2006.
- 12-عبد الرحمن الهاشمي ،فائزة محمد العزاوي ،المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2007.
- 13-نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات ،الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، مصر،2008.
- 14-ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ،مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2009.
- 15-جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة ، الطبعة العربية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2009 .

- 16- أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009.
- 17- ابراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
- 18- ربحي مصطفى علين ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2008.
- 19- أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية ، الرواق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2011.
- 20- نعيم ابراهيم الطاهر ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر، طبعة الاولى، عمان ، الأردن، 2008.
- 21- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
- 22- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013.
- 23- محمد عواد أحمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن 2008.
- 24- أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2012.
- 25- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، جامعة بغداد، 2005.
- 26- الدكتور حسين عجلان حسن ، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008.
- 27- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز الريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2013.
- 28- طارق سويدان، المنظمة المتعلمة ، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، 2001.

29- احسان دهبس جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في العصر التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011

30- ساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،2011.

31- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار المجلس الزمان ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ،2010.

البحوث الجامعية :

32- سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحفيز المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، 2008.

33- بوركور عبد المالك ،إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة ، 2011-2012.

34- حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، جماعة أكلي محند والحاج ، البويرة ،2013 .

35- يوسف لحنط ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر،2010.

36- حسن بوزناق ،ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ،2012.

37- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة ،أطروحة شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،السنة الجامعية 2015.

38- ربما علي خلاف ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ،رسالة ماجستير ،جامعة دمشق ،سوريا ،2014.

- 39- سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحفيز المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، 2008.
- 40- ربحي لزهري، دور العلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 41- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العمل، مذكرة في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 42- بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 43- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013.
- 44- محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلم، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية 2007.
- 45- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- 46- شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.
- 47- حامي حسان، استراتيجيات التدريب في اطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة شهادة دكتوراه، جامعة محمد ملين دباغين، 2016.
- 48- سعود بن دياب الدياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، علوم ادارية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، سعودية، 2014.

- 49-علي عوض الوفقي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الازمات المعاصرة دراسة ميدانية على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير ، جامعة جدار ، الأردن ، 2001.
- 50-هيثم علي ابراهيم الحجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف إدارة المعرفة، اطروحة دكتوراة ، جامعة عمان لدراسات العليا ، عمان ، الأردن، 2005.
- 51-عبد الله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، مذكرة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين، 2012 .

المقالات والمؤتمرات

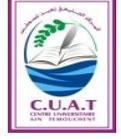
- 52-مبارك بوعشة ، ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة ، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة لبنان ، سوريا ، 15-17 ديسمبر 2012.
- 53-سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة الاداء للمنظمات :دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26، العدد 1، 2010.
- 54-حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- 55-يوسف لحنط ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر، 2010.
- 56-مبارك بوعشة ، ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة ، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة لبنان ، سوريا ، 15-17 ديسمبر 2012.
- 57-سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة الاداء للمنظمات :دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26، العدد1، 2010.
- 58-حمت فشيرت ، إدارة المعرفة التسويقية و ابداع المنتجات ، مجلة الاقتصاد ، العدد 09 ، جامعة المدية 2013.

- 59-الصادق شهاب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية لمؤسسة بتقوت، ولاية ورقلة، مجلة الجزائرية الاقتصادية العدد 7 ديسمبر 2017.
- 60-على حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة، العلاقة و الأثر في الشركات العامة للصناعات الكهرياء، مجلة القادسية المجلد (1)، العدد(1)، جامعة القادسية، بغداد، العراق، 2008.
- 61-عبد الناصر حسين رياض وآخرون، المنظمة المتعلمة و تطبيقها في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 62-غسان عيسى ابراهيم العمري، دور رافد الفكرية والجدور الإدارية للإدارة المعرفة في بناء المعرفة و التكنولوجيا، الأبحاث، العدد السادس، جامعة العربية، الأردن، 2009.
- 63-العزام أحمد، عوامل بناء المنظمة المتعلمة، ورقة بحثية منشورة في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011.
- 64-أحمد كباسية وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية للإدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009.
- 65-ليث علي حكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجماعي المتميز دراية استطلاعية للآراء من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2009.
- 66-أيوب نادية حسين، دور ممارسة التعلم التنظيمي مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44 العدد 1، السعودية، 2004.
- 67-بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعللي شلف، الجزائر 2015.
- 68-أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013..

الملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتقدم اليكم بعبارات التقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا للمساهمة في انجاح هذه الدراسة الاستبائية التي نهدف من وراءها الى التعرف على اراء سيادتكم فيما يخص موضوع بحثنا ادارة المعرفة ودورها في بناء المؤسسة المتعلمة من أجل اعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص ادارة موارد بشرية.

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه مع توخي الصراحة والأمان وعدم ترك أي سؤال بدون اجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل والدراسة.

ونعلمكم أن بالإجابة على هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدم إلا في لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نتقدم لسيادتكم بأرقى عبارات الشكر والعرفان مقدرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم لبحثنا العلمي وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والشكر.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة تحت خيار واحد

تحت اشراف الأستاذ :

من اعداد الطالبتين:

د.كوديد سفيان

-بعيليش سليمة

-بولفضاوي امال

المعلومات الشخصية

• الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45

سنوات الخبرة : أقل من 25 سنة من 25 الى 20 سنة من 21 الى 25 سنة من 21 الى 25 سنة

المؤهل العلمي : ليسانس مهندس دولة دراسات عليا أخرى

المحور الأول : إدارة المعرفة

عبارات تتعلق بإدارة المعرفة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1-تقوم المؤسسة بربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار
					2-تتواجد في المؤسسة مسؤولية توفير المعرفة واستخدامها
					3-تمتلك المؤسسة مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بكل سهولة عند عملية الاسترجاع
					4-تمنح المؤسسة لموظفيها فرص من أجل اكمال دراساتهم من أجل تنمية وزيادة معارفهم
					5-تسعى المؤسسة في اشراك جميع عمالها وموظفيها في كافة أقسام المنظمة من أجل تقاسم المعرفة المتجددة عن طريق الندوات واللقاءات
					6-تستند المؤسسة أثناء قيامها بعملية تخزين المعرفة على عقول الخبراء وكفاءات مواردها البشرية
					7-تسعى المؤسسة الى بناء قاعدة بيانات يتم عن طريقها تنظيم المعرفة وإيصالها الى مستخدميها في الوقت المناسب

المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

عبارات تتعلق بالمنظمة المتعلمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تدرك المؤسسة أن التعلم هو وسيلة هامة تعزز قدرات المستخدمين على المستوى الفردي والجماعي					
2- يتم بدل جهد من طرف المؤسسة والموظفين ليكونوا قادرين على التعلم					
3- (الذاكرة التنظيمية) تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل					
4- يفهم الموظفون أهمية أن تكون المؤسسة متعلمة					
5- تدعم الإدارة العليا عملية التعلم التنظيمي وتوفر لهم البيئة الداعمة					
6- يلتزم الموظفون بعملية التعلم المستمر وذلك بسبب سعيهم وراء التحسين					
7- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر مستويات مختلفة					
8- يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج وتجارب المؤسسة					
9- يتم تسهيل عملية التعلم بواسطة أنظمة حاسوبية فعالة وذات كفاءة					

المحور الثالث: العلاقة بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

عبارات تتعلق بالعلاقة بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يتم دعم التعلم في المؤسسة بواسطة نظام فعال لإدارة المعرفة					
2- المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعلم المستمر وتساهم في أن تصبح المؤسسة متعلمة					
3- ترى المؤسسة أنها ستصبح منظمة متعلمة وتزيد من قدراتها التنافسية ومستوى أدائها لا بد لها من تكثيف حجم الكفاءات والمعارف التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء مواردها البشرية					

					4-تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع العمال الى روح العمل الجماعي والتحاور بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم وانتقال الخبرات
					5-تعمل المؤسسة على توسيع قواعد أنظمتها المعرفية والوثائق وبناء ذاكرة تنظيمية أكثر فاعلية في منح المؤسسة صفة التعلم المستمر والتميز
					6-تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تعليمية من خلال دعوة أساتذة متخصصين في المعرفة والتعلم التنظيمي بهدف اعطاء دروس لتوعية العمال أكثر بأهمية المعرفة ودفعهم نحو التعلم
					7-تضع المؤسسة هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي أسمى تعمل على تحقيقه وذلك بإشراك جميع موظفيها
					8-تقوم المؤسسة بتصميم طرق وأنظمة لنشر المعرفة وتعزيز التعلم
					9-التعليم التنظيمي يساهم في تنمية معارف الأفراد وتقوية خبراتهم

قائمة محكمين الاستبيان

الرتبة	الاستاذ المحكم
أستاذ محاضر أ	الدكتور درويش
أستاذ محاضر أ	الدكتور رقيق

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر مدراء المؤسسات الوطنية التابعة لولاية عين تموشنت ، حيث قمنا بتسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة ومدى ضرورة تطبيقها في المؤسسات لكي تتحول من المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متعلمة.

قمنا باختبار عينة عشوائية تتمثل في مجموعة من المؤسسات التابعة في مدراء المؤسسات ، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات من أجل التفعيل الجيد لإدارة المعرفة ودعائهما من أجل أن تصبح منظمة متعلمة .

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة .

Résumé :

Cette étude a pour objectif d'expliquer le rapport entre la gestion des connaissances et l'organisation apprenante du point de vue des directeurs des sociétés nationales de la wilaya d'Ain Témouchent.

Nous somme intéressé à l'importance de la gestion des connaissances a la nécessité de l'intégrer dans les sociatries afin de les promouvoir du rang traditionnel a celui d'une société savante.

Nous avons choisies de façon aléatoire quelques sociétés en nous intéressant à la catégorie visée des directeurs, à la fin, nous sommes parvenus à une série de résultats, constatations et de propositions pour favoriser ce nouveau concept au sein de ces sociétés.

Les mots clés:

La connaissance, la gestion des connaissances, Apprentissage organisationnel, l'organisation apprenante.

Abstract:

This study aims to show the relation between the knowledge administration and the educated organization, from the points of view of directors and service presidents of national institutions those related to Ain Temouchent .We dealt on by highlighting on the importance of knowledge administration and term of necessary application in the institutions which transform from a traditional institution to the educated ones.

We also dealt on a sample illustrated in group Of institutions at Ain Temouchent ,directed to a sample of directors & institutions .

At the end, we found many results and suggestions in order to go as well as possible for the knowledge administration and its function to become an educated organization .

Key words :

Knowledge administration , knowledge , organizational learning , educated organization .