



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

جيرات سناء

زروقي أم الخير

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"و لنبلونكم بشيء من الخوف و الجوع و
نقص من الأموال و الثمرات و بضر
الصابرين ، الذين إذا أصابتهم مصيبة
قالوا إنا لله إنا إليه راجعون "

صدق الله العظيم

الآيات رقم (155)(156) سورة البقرة

الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا"

الإسراء (24)

إلى ملائكي في الحياة ، إلى من أروضتني الحب و العنان إلى بسمة الحياة و سر الوجود ، إلى
من كان دعائها سر نجاتي و حنانها بلسم جراحي ، إلى من كانت تقول لي دوها أن العلم
سلاح و الحياة كفاح "أمي الغالية" حفصا الله و أطال في عمرها .

إلى من كلفه الله بالصيبة و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ، إلى من أحمل إسمه
بكل إفتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول إنتظار و
ستبقى كلماتك نجوم أهدتي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد "أبي" العزيز أطال الله في
عمره .

إلى من قيل فيهم أذاك أذاك فمن لا أذنا له كساعي الهبياء بغير سلاح ، إلى الأعمدة التي
أرتكز عليها بالصمود: إلهوتي : حمزة ، سميرة ، سهام ، لمياء ، رحمة ، أحلام ، و الغالية سناء ،
ورفيقة دربي سعيدي سميرة .

كما أهديه إلى كل أحبتي و صديقاتي ممن عرفتهم و إلى كل من نسيه قلبي و تذكره
قلبي .

◀ زروقي أم الخير

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل و نحمده الذي بفضلہ إستطعنا إنجاز هذا العمل .
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المشرفة " جبيرات سناء"
لما بذلته من مجهودات و نطاتح و توصيات في سبيل إنجاز
هذا العمل ، جزاها الله خيرا .
إلى كل من ساعدني في هذا العمل المتواضع من قريب أو
بعيد ، و أخص بالذكر أساتذتي الكرام .

◀ زروقي أم الخير

الملخص

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن توضيح أثر ادارة المعرفة في التعلم التنظيمي، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق ، يتكون من متغيرين اساسين و الممثلين في ادارة المعرفة كمتغير مستقل ، و التعلم التنظيمي كمتغير تابع. بالإضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الشخصية و الوظيفية كمتغير معدل.

وبغية تحقيق ذلك، تم إعداد استبانة تتضمن 33 عبارة تم توزيعها على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،حيث إعتمدنا على عينة عشوائية البالغ حجمها 61أستاذ من المجتمع الأصلي البالغ عدده 188أستاذ ، في حين تم إسترجاع 50منها فقط كانت قابلة للتحليل الإحصائي بإستخدام برنامج Spss. v20.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن الكلية محل الدراسة تطبق إدارة المعرفة بشكل جيد من خلال عملياتها (تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة) كما تهتم بشكل متوسط بالتعلم التنظيمي ،هذا من وجهة نظرالمبجوثين .بالإضافة إلى وجود أثرلادارة المعرفة على التعلم التنظيمي أثر لبعدي تشارك و تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي في مقابل عدم وجود أثر لكل من توليد وتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي . كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبجوثين حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ماعدى متغيري المؤهل العلمي و الخبرة ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبجوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

Abstract

The study aimed to shed light on the extent to which knowledge management has been applied to its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, application of knowledge) in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohammed Khader Biskra University and its impact on organizational learning. In order to achieve this, a questionnaire was prepared containing 33 words were distributed to a sample of professors, where we adopted a soft sample size of 61 of the original professor of community numbering 188 professor, while 50 of them retrieved only. It was amenable to statistical analysis using v20 program. Spss.

One of the most important findings is that the faculty under study applies knowledge management well through its operations (knowledge sharing and application of knowledge) and is interested in an average of organizational learning and this from the point of view of respondents. In addition to the strong impact of knowledge management on organizational learning, and the absence of statistically significant differences in the answers of respondents about the level of application of knowledge management attributed the personal and functional variables differences, but for variable organizational learning, and found there were statistically significant differences in the Egg Pat respondents attributed the scientific qualification variable only

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
1	البسملة
VI	الآية القرآنية
VI	إهداء
VI	شكر و عرفان
VI	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	ملخص باللغة العربية
VI	ملخص باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة عامة
ب	1: إشكالية الدراسة
ب	2: أهمية الدراسة
ج	3: أهداف الدراسة
ج	4: التعريفات الإجرائية
د	5: هيكل الدراسة
هـ	6: الدراسات السابقة
ي	7: التعليق على الدراسات السابقة
02	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
03	تمهيد

قائمة المحتويات

04	المبحث الأول : ماهية المعرفة
04	المطلب الأول : مفهوم و هرم المعرفة
04	الفرع الأول : مفهوم المعرفة
05	الفرع الثاني : هرم المعرفة
07	المطلب الثاني : خصائص و أهمية المعرفة
07	الفرع الأول : خصائص المعرفة
08	الفرع الثاني : أهمية المعرفة
10	المطلب الثالث : أنواع و مصادر المعرفة
10	الفرع الأول : أنواع المعرفة
14	الفرع الثاني : مصادر المعرفة
18	المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة
18	المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
18	الفرع الأول : نشأة إدارة المعرفة
19	الفرع الثاني : مفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة المعرفة
20	الفرع الأول : أهداف إدارة المعرفة
21	الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث : عناصر و مبادئ إدارة المعرفة
22	الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة
24	الفرع الثاني : مبادئ إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث : إدارة المعرفة كتوجه جديد
27	المطلب الأول : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها
27	الفرع الأول : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
28	الفرع الثاني : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني : عمليات و نماذج إدارة المعرفة
29	الفرع الأول : عمليات إدارة المعرفة

قائمة المحتويات

32	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة
36	المطلب الثالث: عوامل نجاح و عوائق إدارة المعرفة
36	الفرع الأول: عوامل نجاح إدارة المعرفة
37	الفرع الثاني: عوائق إدارة المعرفة
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي عن طريق إدارة المعرفة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
42	المطلب الأول: نشأة و مفهوم التعلم التنظيمي
42	الفرع الأول: نشأة التعلم التنظيمي
43	الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي
47	المطلب الثاني: أهمية و أبعاد التعلم التنظيمي
47	الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي
49	الفرع الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي
52	المطلب الثالث: أنواع و مستويات التعلم التنظيمي
52	الفرع الأول: أنواع التعلم التنظيمي
54	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
56	المبحث الثاني: أساسيات عملية التعلم التنظيمي
56	المطلب الأول: دواعي و متطلبات التعلم التنظيمي
56	الفرع الأول: دواعي التعلم التنظيمي
57	الفرع الثاني: متطلبات التعلم التنظيمي
58	المطلب الثاني: خطوات و طرق التعلم التنظيمي
58	الفرع الأول: خطوات التعلم التنظيمي
59	الفرع الثاني: طرق التعلم التنظيمي
60	المطلب الثالث: معوقات التعلم و كيفية معالجتها
60	الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي

قائمة المحتويات

62	الفرع الثاني :كيفية معالجة معوقات التعلم
63	المطلب الرابع :مفهوم و نماذج المنظمة المتعلمة
63	الفرع الأول :مفهوم المنظمة المتعلمة
66	الفرع الثاني :نماذج المنظمة المتعلمة
76	المبحث الثالث :إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي
76	المطلب الأول :أوجه العلاقة بين إدارة المعرفة و العلم التنظيمي
76	الفرع الأول :إدارة المعرفة نتيجة التعلم التنظيمي
77	الفرع الثاني :التعلم التنظيمي نتيجة إدارة المعرفة
78	المطلب الثاني أثر توليد و تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي
78	الفرع الأول :أثر توليد المعرفة على التعلم التنظيمي
80	الفرع الثاني :أثر تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي
81	المطلب الثالث:أثر تشارك و تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي
81	الفرع الأول: أثر تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي
82	الفرع الثاني :أثر تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي
83	خلاصة الفصل الثاني
85	الفصل الثالث :الخيارات المنهجية و إختبار نموذج الدراسة
86	تمهيد:
87	المبحث الأول :لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
87	المطلب الأول :نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة
89	المطلب الثاني :نبذة تاريخية عن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
94	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للكلية
97	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
97	المطلب الأول:منهج الدراسة ونموذج الدراسة
97	الفرع الأول :منهج الدراسة
98	الفرع الثاني :نموذج الدراسة
100	المطلب الثاني :عيننة الدراسة و خصائصها

قائمة المحتويات

100	الفرع الأول :عينه الدراسة
101	الفرع الثاني :خصائص الدراسة
105	المطلب الثالث :أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية
105	الفرع الأول :أدوات الدراسة
108	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية
110	المبحث الثالث :عرض و تفسير النتائج
110	المطلب الأول :تشخيص متغيرات الدراسة
110	الفرع الأول :متغير إدارة المعرفة
113	الفرع الثاني :متغير التعلم التنظيمي
115	المطلب الثاني :إختبار الفرضيات
115	الفرع الأول :الإختبارات القبلية
119	الفرع الثاني :اختبار الأثر و الفروق الشخصية
129	المطلب الثالث :تفسير النتائج
129	الفرع الأول :تفسير نتائج البيانات الشخصية
130	الفرع الثاني :تفسير نتائج فرضيا الدراسة
133	خلاصة الفصل الثالث
135	الخاتمة العامة
139	قائمة المراجع
146	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	الهرم المعرفي	1
13	Takeuchi و Nonaka نموذج	2
17	المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية	3
29	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	4
33	Merquardt نموذج إدارة المعرفة عند	5
36	Jennex و Olfman نموذج إدارة المعرفة عند	6
48	أهمية التعلم التنظيمي	7
50	ممارسات التعلم التنظيمي	8
55	مستويات التعلم التنظيمي	9
68	يمثل نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة	10
70	يوضح نموذج ADLLSON للمنظمة المتعلمة	11
72	المتعلمة المنظمة لتقويم العتبيي يوضح نموذج	12
74	يوضح نموذج JAMES شبكة المنظمة المتعلمة	13
94	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	14
98	نموذج الدراسة	15
102	مدرج تكراري لمتغير الجنس	16
103	مدرج تكراري لمتغير العمر	17
103	مدرج تكراري لمتغير المؤهل العلمي	18
104	مدرج تكراري لمتغير الخبرة المهنية	19
104	مدرج تكراري لمتغير الرتبة العلمية	20
122	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	21
123	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	22

مقدمة العامة

مقدمة عامة

لم يعد لمفهوم القوة التقليدي الذي كانت تتعامل به الدول مع محيطها و مصالحها له بالغ الأثر ، أين حل محله فهم آخر للقوة يقاس بعدد العقول المفكرة و المنتجة للمعرفة التي تحوز عليها تلك الدول. و يمكن أن تلخص عبارة "المعرفة قوة" صور و ملامح الصراع أو التنافس الجديدة التي تنشأ بين الدول و المجتمعات، وبشكل خاص بين المنظمات لترسم شكلا جديدا من أشكال التحدي و التنافس حول كيفية تسيير الموجودات البشرية و الاستفادة من مقدراتها الى أقصى حد ممكن، وهو تحدي المعرفة و آليات اكتسابها و تخزينها و توظيفها من أجل تكوين قدرات فردية و جماعية تشكل قيمة مضافة في المنظمة، ومن ثم اثبات وجودها وصولا الى التأسيس لمفهوم التعلم التنظيمي.

لذا ، نجد أن مفهومي ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي يلقيان في الوقت الراهن اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في شتى الحقول البحثية المتداخلة ذات العلاقة، من الاجتماع الى الاقتصاد و علوم التسيير و كذا علم النفس، باعتبارهما شرطين أساسين لبقاء المنظمة و المحافظة على ديمومتها في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد و اللابيقين.

فتعتبر إدارة المعرفة احدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الادارة الحديثة ، وواحدة من الممارسات الأكثر تلامها مع المتغيرات المتسارعة بحيث تسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد . فهي عملية نظامية تكاملية تستهدف لتنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها التي تساعد على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الانشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

أما التعلم التنظيمي فهو العملية التي يتم من خلالها احداث التغيير المخطط بالمنظمة و اعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ، من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، واستخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الاداء ، على أن يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأفراد المنظمة وداعمة للعمل الجماعي و التطوير المستمر. فالمنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي و تحولت الى منظمة متعلمة أصبحت أكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها و ذلك بما يتيح من تبادل المعرفة بين الأفراد و الاسهام في تعديل سلوكهم و اكتسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة .

1. إشكالية الدراسة :

إن دخول المنظمات القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية و المعلوماتية و تطور في وسائل الإتصال ، فرض عليها واقعا جديدا يلزم عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه التغيرات ، من أهمها التعلم التنظيمي الذي يعد اليوم ضرورة استراتيجية ملحة في تقدم المنظمات و بقائها ، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي و يخلق فرصا للميزة التنافسية و يجعل المنظمة كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة .بالإضافة إلى كونه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الفرد في الحصول على المكافأة أو المكانة أو السلطة .

و في هذا السياق، تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن التعلم و تشجعه ، و قد يكون ذلك من خلال إدارة المعرفة بإعتبارها طريقة تجعل التعلم رسميا من خلال الاستراتيجيات و الهياكل و العمليات ، خاصة و أن Salo أشار إلى أن المعرفة هي الشرط المسبق للتعلم في المنظمة ، فهي تركز على مجموعة من العمليات تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخلت المعارف . فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم و تحدث التغيير و التي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد و هكذا .

و استنادا على ماتقدم ، تتجسد اشكالية الدراسة التي يمكننا صياغتها في التساؤل التالي :

ما أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي؟

هذا التساؤل الذي سنسعى الاجابة عنه من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر توليد المعرفة أثر في التعلم التنظيمي ؟
- ✓ ماأثر تخزين المعرفة في التعلم التنظيمي ؟
- ✓ ما أثر تشارك المعرفة في التعلم التنظيمي ؟
- ✓ ما أثر تطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي ؟

2: أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع يحتل أهمية كبرى في الاوساط الادارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات و ما له من دور في تحسين أدائها للوصول الى التميز. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من:

- ✓ أهمية استخدام أحدث الممارسات للتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود اقتصاد المعرفة.

مقدمة عامة

- ✓ أهمية المورد البشري الذي أصبح محل اهتمام و نقطة بداية ووصول لجل الاساليب و المداخل الادارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات.
- ✓ أهمية التعلم التنظيمي و مساهمته في تحويل المنظمة الى منظمة متعلمة قادرة على التكيف و التفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة.
- ✓ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المنظمة .

3: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- تقديم إطار نظري لكل من إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي .
- الكشف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي .
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة -بسكرة-.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بادارة المعرفة وأبعادها.
- التوصل إلى شكل العلاقات بين متغيرات النموذج و بالتالي التوصل إلى نموذج يحدد أثر المتغيرات الهامة على التعلم التنظيمي في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة.
- تحديد الفروق في إتجاهات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة التي تعزي إلى إختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية .
- تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل اليها .

4: التعريفات الإجرائية :

إدارة المعرفة : وتتمثل في العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورة للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

و تمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

توليد المعرفة : هي عملية إيجاد المعرفة من خلال إكتسابها من المعرفة الخارجية مثل براءات الإختراع وإستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل .

مقدمة عامة

تخزين المعرفة: هي المحافظة على المعرفة و البيانات و إدامتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول، و تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

تشارك المعرفة: نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.

تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة.

التعلم التنظيمي: هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

5: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية المعرفة والذي يضم كل من مفهوم و هرم المعرفة ، خصائص و أهمية المعرفة ،أنواع و مصادر المعرفة .والمبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة ،سيخصص لنشأة و مفهوم إدارة المعرفة ،الأهداف و الأهمية ، عناصر و مبادئ إدارة المعرفة ، أما في المبحث الثالث، سيخصص لإدارة المعرفة كتوجه جديد، من خلال مبررات التحول إلى إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها ،عمليات و نماذج إدارة المعرفة ،عوامل نجاح و عوائق إدارة المعرفة .أما الفصل الثاني المعنون التعلم التنظيمي من خلال إدارة المعرفة ، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتناول ماهية التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى نشأة و مفهوم التعلم التنظيمي ، أهمية و أبعاد التعلم التنظيمي ، أنواع و مستويات التعلم التنظيمي ، أما المبحث الثاني فسيخصص أساسيات عملية التعلم التنظيمي حيث سنتطرق إلى دواعي و متطلبات التعلم التنظيمي ، خطوات و طرق التعلم التنظيمي ، معوقات التعلم و كيفية معالجتها ، مفهوم ونماذج المنظمة المتعلمة ، أما المبحث الثالث الخاص لإدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ، سنتناول فيه أوجه العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ، أثر توليد و تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي ، أثر تشارك و تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي ، أما فيما يخص الفصل الثالث الخاص بالدراسة التطبيقية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -بسكرة- قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن جامعة محمد

مقدمة عامة

خيزر بسكرة، نبذة تاريخية حول كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، أما المبحث الثاني سنتناول فيه الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج وحدود الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير الخاص بعرض وتفسير النتائج، سنتناول فيه الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات، تفسير النتائج.

6: الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي للكليات والمعاهد التقنية المتوسطة.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة .
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- تشجع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.
- توفر الكلية التقنية المتوسطة الخدمات الالكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم.
- تعمل الكليات التقنية المتوسطة على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.
- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان لتوليد الأفكار والمعرفة.
- تقوم الكليات التقنية المتوسطة بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع طبيعة أعمالها.

مقدمة عامة

- تبادر الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع و إيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفكار
- يوجد لدى العاملين في الكليات التقنية المتوسطة إدراك بأهمية المعرفة وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الايجابية على أدائهم أثناء العمل.

● دراسة زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي بعنوان " إدارة المعرفة :أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مدياراتالإدارات . و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير التربوي وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التعليم وكذلك هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم من خلال توفير الميزانية المناسبة لدعم مشاريع المعرفة.

- إن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

- يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيمها وتقييمها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

● دراسة طارق بن صالح المسند بعنوان :متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني .

وهدف هذه الدراسة إلى:

- عرض أهم المتطلبات البشرية التنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني.

- إبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه توظيف إدارة المعرفة في العمل الأمني والوقوف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين إزاء تلك المتطلبات أو المعوقات وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الرتبة، المؤهل،

عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التخصصية).

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- تتمثل إبراز المتطلبات التقنية وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة.

- تتمثل أبرز المعوقات وجود إدارة متخصصة تعني بتقنية المعلومات.

مقدمة عامة

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام حول أهمية المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية أو المعوقات وفقا لإختلاف مستوى الرتبة وعدد سنوات الخدمة، عدد الدورات.

❖ الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

● دراسة عيشوش خيرة بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة

سونطراك-

هدفت الدراسة إلى :

تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة و المتمثلة في التعلم التنظيمي و ذلك من خلال دراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي و الفرقي و محاولة ربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين أداء المنظمة و كان مجتمع الدراسة مؤسسة سونطراك.

و تتمثل أهم النتائج التي توصلت لها :

-التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمات ، و ذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المنظمة و أفرادها وذلك ينقلها من الوضع الحالي إلى وضع جديد يقوي من مركزها التنافسي .

● دراسة براء عبد الكريم بكار : بعنوان إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

هدف هذه الدراسة إلى إكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة ، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة و بين الإبداع التنظيمي في شركة مبايلكوم ، و مدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع .

و تتمثل أهم النتائج فيما يلي :

أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة و بين الإبداع من جهة أخرى.

● دراسة عبد الرحمان الهيجان . بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي وكذا تقييم نموذج له وشرحه وبعدها تطرق إلى آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم بالتركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربعة للتعلم التنظيمي، حيث استخدم لدارسته المنهج الوصفي .

كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

التعلم التنظيمي يقدم الأجد والأحسن للمؤسسات الرائدة في المنافسة.

مقدمة عامة

عدم كفاية النظرية التقليدية للإدارة و عدم تحقيقها للأهداف الموجودة للمنظمات المالية مع تزايد التطورات السريعة لذا وجب البحث عن بديل لها.

يعد التعلم التنظيمي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات لمعالجة المشكلات

- دراسة صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-،الجزائر2012/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى :

-اختبار دور تسيير الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات و تسيير المعارف في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر.

-تحديد مؤشرات تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات و تسيير المعارف) ذات التأثير في إمتلاك مراكز البحث العلمي في الجزائر بإعتبارها مؤسسات متعلمة لعوامل التميز .

-إبراز دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات و التميز في أسلوب القيادة للمراكز البحث العلمي في الجزائر

-توضيح آليات تتمين البحث العلمي في الجزائر من خلال الشراكة قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات.

نتائج الدراسة :

-تسيير و تأهيل مواردها البشرية و معارفها لأن من نتائجها هي إكتساب كفاءات و نماذج عقلية مشتركة و هذا يعتبر تعلمًا مما يساهم في تحسين الأداء .

-التركيز أكثر على مفهوم المؤسسة المتعلمة و التعلم المستمر .

-إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة.

-رأسمة ، تميم ، و تجنيد المعارف على الحوامل التكنولوجية و البشرية .

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي :

- دراسة حمادي عبلة ،دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة-ENAD

SIDET بسور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة ، الجزائر .

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

مقدمة عامة

- تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الادارية المعاصرة ، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة ، فإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية ، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق

- الوصول الى ان عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي اليه من اهداف جوهرية

- ارادة أي منظمة بان تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى اعطائها اولوية للمعرفة وتسييرها وتخزينها ، وكذا حرصها على عملية التعلم المستمر

، ENAD- SIDET. - التعرف على واقع ادارة المعرفة في مؤسسة-

ENAD- البحث عن علاقة ادارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة

SIDET

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري و التطبيقي، وهذه النتائج جاءت كمايلي:

- ادارة المعرفة هي الادارة الاكثر حيوية في المنظمة ، اذ يعول عليها في انتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة .

- تطبيق ادارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية ، فيجب ان يتم اختيار افراد اكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة .

- جوهر ادارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الاخرى لبناء منظمات المعرفة ، ومن اجل انتاج وصناعة المعرفة ، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم .

- يمكن لأي منظمة ان تبدأ تنفيذ مبادرة ادارة المعرفة بوضع استراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، ووفقا لرؤيتها .

- نجاح ادارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الاساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة .

- تظهر اثار تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المنظمة ، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات ، او ما تقدمه من خدمات لربائنها ، وفي التكنولوجيا والنظم ، وإجراءات سير العمل .

مقدمة عامة

- يسعى التعلم التنظيمي إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم و إكتسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مستوى المنظمات المتميزة.

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل متعاون على تطوير قدرم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

- تسعى المنظمة المتعلمة ان تجد بشكل دائم الطرق الجديدة لإرضاء زبائنها ومختلف الاطراف التي تتعامل معها ، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد انتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية.

● دراسة :حسين وليد حسين ،أحمد عبد محمود ،رسل سلمان نعمة ،تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، المجلد(24)، العدد(6)، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية2016.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تشخيص واقع عمليات إدارة المعرفة و أهميتها في المنظمة المبحوثة بدءا من عملية توليد المعرفة و إنتهاءها بخزنها .

- تشخيص واقع و أهمية التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة من خلال أبعاده .

- تحديد طبيعة العلاقة و التأثير بين متغير إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي .

- تقديم إضافة متواضعة للمكتبة العراقية ببعض المواضيع الحديثة و فيما يتعلق بمتغيرات البحث .

نتائج الدراسة .

-إهتمام المنظمة المبحوثة بإستثمار المعرفة من خلال تحويل الأفكار المقدمة من قبل مواردها البشرية إلى المنتجات و الخدمات التي تقوم بتقديمها إلى المجتمع .

-اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية التفكير الاخلاقي لدى مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية و التطويرية التي تقوم بتوفيرها إليهم .

-إن إدارة المعرفة تعد أحد المحركات الأساسية لدعم و وظائف المنظمة و التي تلعب دورا كبيرا في ترشيدها، كما

تمارس دورا مهما في دعم عملية التعلم التنظيمي فيها .

7:التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية فيتناولها للمتغيرين إ دارة المعرفة و التعلم التنظيمي ،حيث أشارت الدراسات السابقة أن توظيف وتطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها بالمنظمة يعتبر من الوسائل الأساسية التي تمكن المنظمة من الوصول إلى مرحلة التميز والارتقاء بمستوى خدماتها وبالتالي تحقيق المنافسة و التميز .

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- الحصول على مراجع مناسبة.

- بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

كما تختلف دراستنا عن باقي الدراسات السابقة من حيثالإطارين الزماني و المكاني للدراسة وكذا في تحديد أبعاد المتغير التابع.

الفصل الأول

تمهيد:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات و الحفاظ على قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها إقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المنظمات، بل أكثر من ذلك تعد عاملا محددًا لإستمراريتها ولبقاءها بسبب ما يميز بيئة الأعمال اليوم من تغير سريع و منافسة حادة، ، بحيث أصبح من غير الممكن على المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة إلا عن طريق إدارتها لمواردها الغير ملموسة ، معبرا عنها برأس المال الفكري الذي يعد سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل هذا الإقتصاد . و قد إكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمة ، وفي هذا الإطار و بغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم المعرفة و دورها في المنظمة ، سنقوم بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية المعرفة .

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة .

المبحث الثالث : إدارة المعرفة كتوجه حديث .

المبحث الأول : ماهية المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات و المنظمات ، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة ، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقاءها ونجاحها . وعليه سيتم التطرق إليها في هذا المبحث من جوانبها الأساسية .

المطلب الأول : مفهوم وهم المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

لقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثون حول مفهوم المعرفة، ويمكن تقديم بعضها فيما يلي :

من الناحية اللغوية ، تعني المعرفة "الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب"¹. ويعرفها إبراهيم على أن "المعرفة تعني إدراك الأشياء و تصورها"². أما من الناحية الإصطلاحية ، فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد لها ، و ذلك لتعدد أبعادها و تعقد مفهومها ، فقد عرفت المعرفة على أنها "على أنها الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات و البيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية و المكتسبة و التي توفر له الإدراك و التصور و الفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة أو ظاهرة معينة أو مجال أو مشكل معين"³. و يعرفها البعض الآخر على أنها "عبارة عن معلومات عن الزبائن ، وقاعدة للبيانات المهنية ، و نماذج للتحليلات و الحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة"⁴، كما ينظر لها البعض الآخر على أنها " تفسير المعلومات إستنادا للخبرات والمهارات والقدرات و القيم ، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق و الأساليب و المبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة"⁵.

¹عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن 2006 ،ص25.

²إبراهيم محمد تركي ، مقدمة في فلسفة المعرفة ، دار الكتب القانونية ، القاهرة ، مصر ،2012،ص20.

³فلاح حسن خلف ، إقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، عمان ، الأردن ،2007،ص8.

⁴عادل هادي حسين البغدادي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، مؤسسة الوراق

للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2009،ص240.

⁵ Jean nouricebruneau ,Jean francaise, le mangement des connaissance d ans l entreprise : ressource humaines et systemes d informations . Ed d organisation , Paris , 1992 , P 18 .

بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها NONAKA ويشير إليها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل مع البيئة الخارجية"¹، بالإضافة فإن هناك من يعرف المعرفة على أنها "مزيج من المفاهيم ، الأفكار ،قواعد،والإجراءات من الأفعال و القرارات ، و إن عملية معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدر أكبر على إستخدام هذه المعلومات في المستقبل "²، كما أنها تمثل "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء"³

ورغم إختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المعرفة إلا أنه في كل الحالات تركز على الفرد وما يضيفه من معلومات وحقائق وفهم ومهارة وعمليات ذهنية، وأنها غير متاحة لأحد سواه. لذا يمكن القول بأن المعرفة عبارة عن مجموع البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها بالإضافة إلى الخبرات و التجارب و التعلم المتراكم ، و التي يتم تطبيقها في حل مشكلة معينة في النشاط الحالي أو المستقبلي .

الفرع الثاني : هرم المعرفة

من التعاريف السابقة نجد انه ليس هناك تعريف دقيق ومتفق عليه لما يعنيه مفهومها، حيث يخلط الكثيرون بين المعرفة والمعلومات والبيانات، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات ذات العلاقة :

✓ **البيانات:** تعرف على أنها "مواد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة ومفهومة"⁴، و أنها "المادة الأولية التي تدخل في العملية الإدارية و التي تجرى عليها عمليات المعالجة و على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"⁵

كما تعرف على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة⁶.

¹ جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الأردن ، 2009، ص32.

² عادل سالم معاينة ، أحمد الخطيب ، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة ، جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 67.

³ علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص55.

⁴ عبد الستار العلي ، مرجع سابق ، ص113.

⁵ هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات (منظور إستراتيجي) ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص48.

⁶ عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الأردن ، 2007، ص28.

لذا فإن البيانات تمثل المادة الخام التي تعبر عن الأشياء و الحقائق و الأفكار و العمليات التي تعكس مواقف او تصف هدف أو ظاهرة أو واقعا معيناً دون تعديل أو تفسير وذلك من خلال التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز.

✓ **المعلومات**: هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها و الإستفادة منها ، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها¹. أي أنها تجميع بيانات خام وتنظيمها بواسطة التصنيف و المقارنة و تفسيرها وتقييمها للإستخدام بعد التفهم العميق ، حيث يؤدي ذلك إلى بزوغ المعرفة وتشكيل القوانين العلمية²، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي ، أو الصور ، أو محادثة مع طرف آخر³، كما يعرفها wig بأنها "عبارة على حقائق و بيانات منظمة لوصف موقفا معيناً أو مشكلة معينة"⁴.

و للتمييز أكثر بين المصطلحين ، نورد الجدول التالي الذي يبين أهم الفروقات بينهما:

الجدول رقم (1) : الفروقات بين البيانات و المعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محدودة القيمة بتحديد عوامل القيمة و التأثير على قيمة المعلومات
الإستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي و الغير رسمي
المصدر	عديد المصدر	مصدر محدد
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كثيرة الحجم	صغيرة نسبياً بحجم البيانات

المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص45

¹أحمد الخطيب ، خالد زيان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، ط 1 ، جدار للكتاب العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص68.

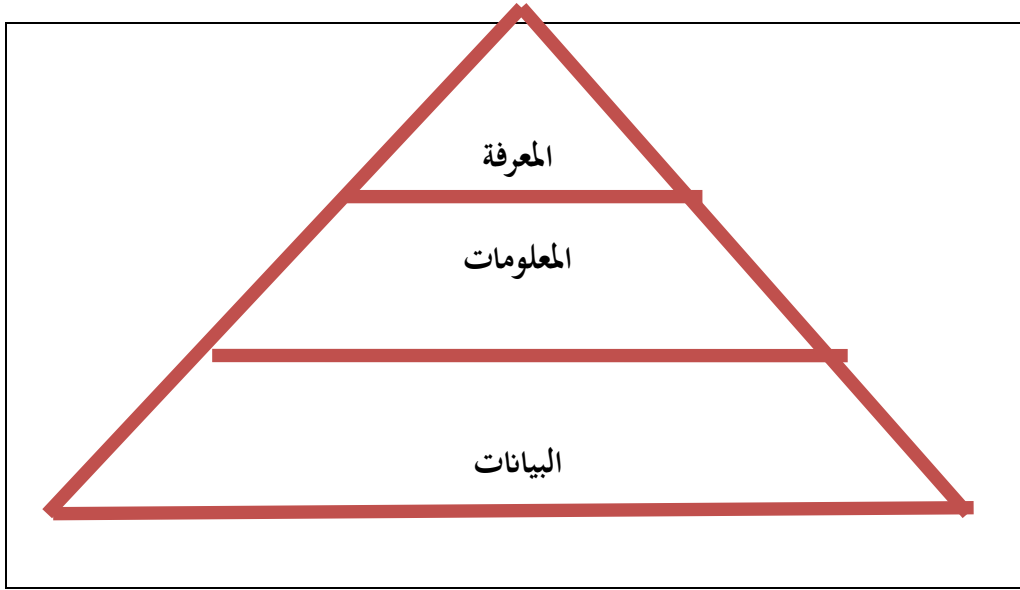
²محمد محمد الهادي ، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة ، ط 1، دار الشروق ، القاهرة، مصر، 1989، ص29.

³جمال يوسف بدير ، مرجع سابق، ص126.

⁴هيثم حجازي ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007، ص54.

وفي ضوء المفاهيم السابقة الذكر ، يتضح أن المعرفة هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين البيانات و المعلومات و القدرات وإتجاهات الأفراد ، و المعلومات هي وسيط لإكتساب المعرفة من خلال وسائل عديدة كالحدس و التخمين و الممارسة الفعلية .ويمكن تصور تسلسل العلاقات فيما بينهم بيانيا كما يلي :

الشكل رقم (1):الهرم المعرفي



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، 66

المطلب الثاني : خصائص وأهمية المعرفة

الفرع الأول : خصائص المعرفة :

على الرغم من أن مضمون المعرفة يختلف باختلاف السياق الاجتماعي و الإقتصادي و الفكري و الثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، إلا أنه توجد ملامح و خصائص مميزة للمعرفة تتلخص كما يلي:¹

-تتطلب المعرفة تفاعلا إنسانيا مع الواقع ووعيا و إدراكا للواقع من حيث متغيراته و عناصر تشكله و القوى المحفزة للتطور و التغيير .

¹سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، المفاهيم ، النظم ، تقنيات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007 ، ص ص 33،32.

-إن المعرفة ذات و موضوع، فهي ذات لأن المعرفة مخزنة قبل كل شئ في عقل الفرد نفسه، وفي الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع والكتب و الوثائق..... الخ . و في الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع ، حيث أن المعرفة تتحول من معرفة موضوع إلى ذات كلما أستطاع الفرد إكتسابها من مصادرها و أشكالها الصريحة ، ثم تعود المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة مكتوبة عندما يمارس الفرد او الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المنظمة أو المجتمع .

-ترتبط المعرفة بالحقيقة و إدراك اليقين فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشفها سيكتسب تجربة و خبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الإعتقاد.

- يقال أن المعرفة بدون إعتقاد أو بدون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة .

ومن الخصائص التي تتميز بها المعرفة أيضا :¹

-المعرفة غير قابلة للنفاد: أي أن المعرفة لاتفنى بالتداول من شخص لآخر ، فمتى توصل الإنسان إلى المعرفة أو إكتسبها إلتصقت به و لا يمكن نزعها منه ، ومهما إستعمل الانسان هذه المعرفة وكان لإستغلاله فإنها لا تنفذ أبدا.

- المعرفة متنامية بالاستعمال: فهي مورد إنساني لا ينقص بل تنمو بإستعمالها، وعليه فإن عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر للمعرفة خاصية الازدياد بالإستعمال.

- المعرفة قابلة للتداول: بمعنى الأثرية، أي قدرة المعرفة على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية، أي أنه بتوافر خاصية عدم القابلية للنفاد في المعرفة قد توافرت فيها عنصر قابليتها للتداول، حيث لا تقدر قيمة وأهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية عموما.

الفرع الثاني : أهمية المعرفة :

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما في ما تضيفه من قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:²

¹عبد المطلب عبد الحميد، الإقتصاد المعرفي ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ، 2011، ص ص238-239 .

² محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها للاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت على الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.¹
- تعتبر المعرفة العملية والعلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتائج العلم والمعرفة والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم الزيادة في القدرة الإنتاجية.
- أدت إلى الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث.
- أدت إلى الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في إنتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.
- تعمل على تحديد فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهاكلها التنظيمية والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة.

¹الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص7.

المطلب الثالث : أنواع و مصادر المعرفة

الفرع الأول :أنواع المعرفة

شهدت المعرفة الكثير من الجدل و الاختلاف ، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا و نمطيا و المنظمة عندما تقدم سلعتها او خدماتها ، فهي لا تقدم إلا جزء من معرفتها القابلة للتجديد و سهلة التقليد ، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس أفرادها و علاقتهم و انسجام العمل فيما بينهم و هو الجزء الذي لا يمكن نقله و لا التدريب عليه .

ومن هنا سنتطرق إلى أهم التصنيفات لأنواع المعرفة :

1- تصنيف Nonaka:

ووفقه تصنف المعرفة إلى النوعين التاليين: Nonaka إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه

● المعرفة الصريحة :

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها كتابيا أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها بسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة.¹

وهناك من يعرفها أيضا بأنها تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة والمتمثلة في :

- يمكن التعبير عنها.
- أنها قابلة للمشاركة.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها.
- توجه السلوك في المنظمة.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

²عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سابق ص 27.

- لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد تفكير إلى نتاج معرفي ملموس ومكتوب.¹

● المعرفة الضمنية :

هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات و متبصرات ذاتية. لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية المعبرة عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم و من أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات و هي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها و تداولها. ويرى آخرون أنها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة و التعلم التي تمتلكها مؤسسة ما، فريق آخر يرى أنها المعرفة المتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها و توثيقها و إنما يمكن استنباطها و نقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات و العلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار و تدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة و المهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضمنية تتطلب التحليل العميق للموقف المراد تشخيصه أو المشكلة المراد معالجتها.²

والمعرفة الضمنية هي المعرفة التي تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة.³

حدد أهم الفروقات بين المعرفة، المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة التي تظهر في Hislop بالإضافة إلى ما سبق، فإن

الجدول التالي :

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2011، ص23.

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق ، ص 22.

³ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة ، منظور معاصر ، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009ص137.

الجدول رقم (2) الإختلافات بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: Hislop ,D ,knowledge management in organisation ,oxford university press,new york,2009 ,p23.

وقد وضع كل من Nonaka و Takeuchi نموذجاً يسمح بالانتقال من المعرفة الصريحة إلى الضمنية أو العكس ،
وفق الطرق الأربعة التالية :¹

الإشترائية : Socialization والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية ، و هي من الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة . تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها .

التوضيحية : Externalization من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم و نماذج تسهل من نقلها و الإشتراك فيها .

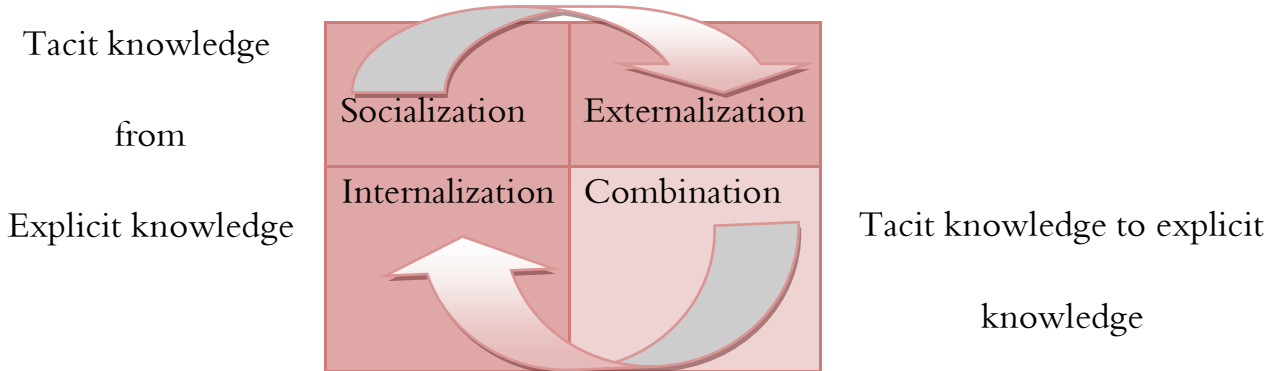
التجميعية : Combination وهو التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة ، كما في المدارس والكلية .

الداخلية : Internalization :و التي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية ، من خلال

تكرار أداء المهمة ، فتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية . و الشكل التالي يوضح هذه الطرق .

¹نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق ، ص137.

الشكل رقم (2) نموذج Takeuchi و Nonaka



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ص137.

2- تصنيف M.H.zack: صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع:¹

● المعرفة الجوهرية

وهي أدنى حجم معرفي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

● المعرفة المتقدمة

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

● المعرفة الابتكارية

وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحاً مقارنة مع المنافسين مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص110.

3-تصنيف Marquardt: ميز بين خمسة أنواع من المعرفة وهي¹:

- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مرغوبة.
- معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.
- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- معرفة أين: وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.
- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

-بالإضافة إلى ماسبق ، فإنه يمكن تصنيف المعرفة إلى:²

- **المعرفة المتخصصة:** فهي معرفة تتوفر لعدد محدود من الأفراد، ونقلها إلى الآخرين مكلف وقد تكون معرفة متخصصة تقنيا، أو معرفة متخصصة بالسياق.
- **المعرفة العامة:** هي معرفة يملكها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين

الفرع الثاني : مصادر المعرفة :

تعد المعرفة موردا حيويا لا يأتي من الفراغ ، بل يتولد من مصادر معينة تمثل المنبع الأساسي لها ، و مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة الذي يمكن تقسيمه إلى مصادر خارجية و أخرى داخلية :

1-المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، 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 التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات وإقامة مشاريع مشتركة وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.

¹ Marquardt Micheal J, Building **The Learning Organization: Mastering The Five Element For Corporate Learning** David-Blak, Publishing Company, USA, 2002, P47.

² ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص104.

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى تساهم في اكتساب المعرفة والحصول عليها يمكن تحديدها بالآتي:¹

✓ **الزبائن:**

هم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق. إذ يعتبرون المصدر المتجدد للمعرفة، فالزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخذها بعين الاعتبار، كونه يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها .

✓ **الموردون:**

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها ، كما أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

✓ **المنافسون:**

وهم المصدر الأكثر تأثيرا ، فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وان الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين. وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة. وأخذت المنظمات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن سرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استقطاب لمواردها الأكثر حيوية.

✓ **الشركاء:**

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشندي، إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم إدارة التربية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008/2007 ، ص ص 59، 58.

2-المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي نفس الوقت قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة. وعلى العموم يمكن حصرها في الآتي: ¹

✓ إستراتيجيو المعرفة

هؤلاء مسئولون عن الاهتمام بالمعرفة أي الاهتمام بماذا؟ وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة، بوصفها رأس مال فكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة ، وخارج المنظمة، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها ،وتعتبر بمثابة السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. وإستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

✓ مهنيو المعرفة:

هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عنها المعرف. فهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليد أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة. كما أن هذه الفئة التي تمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة

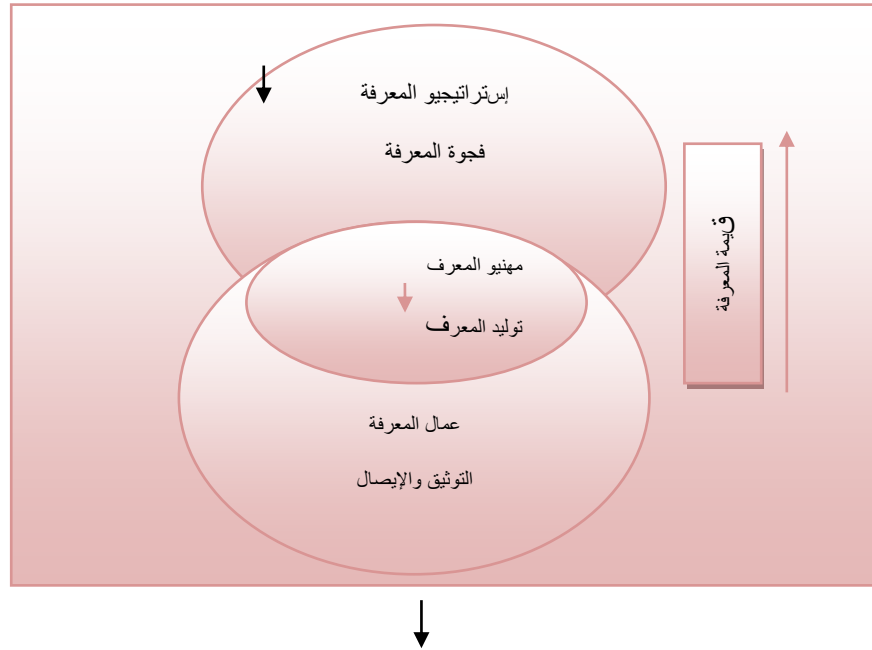
✓ عمال المعرفة:

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم. كما يعملون على ترميز هذه المعرفة وتوثيقها وإيصالها.² وما سبق يمكن القول أن مصادر المعرفة متنوعة بشكل رئيسي تصنف إلى مصادر داخلية تتمثل في خبرات المنظمة وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتهم وتقنياتها وتمثل البيئة الخارجية أيضا مصدرا للمعرفة والمتمثل في الزبائن والمنافسون والمشاركون. وتبين أن مصدرا للمعرفة فهم من يصنع المعرفة باستثمارها من خلال وصفهم صناع المعرفة.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، مرجع سابق، ص61

² علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، مرجع سابق، ص62

الشكل رقم (3) المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

توجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة و تفعيله لا يكفي ، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي ، من خلال التخطيط و التحليل للمعلومات ، و توفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان و الوقت المناسب. وتسمى هذه الإدارة بإدارة المعرفة التي سنعمل على إيضاح ماهيتها في هذا المبحث .

المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول : نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينه كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة¹.

في بداية الثمانينات في القرن الماضي توقع رائد الإدارة بيتر دراكر من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة.²

وقد حدد Prusak أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:³

-التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.

¹ عادل سالم معايه، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 61.

² نضال محمد الرطمة، مرجع سابق، ص 26.

³ نفس المرجع

-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية في الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

-الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعمولة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة بإبعاها المختلفة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن القول بأن هناك تعريف واحد شاملا و متفق عليه لإدارة المعرفة ، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حولها بتعدد مداخل التفكير ووجهات النظر المتباينة للباحثين . فقد عرفت إدارة المعرفة على أنها " الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"¹ كما أنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها، وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"². و أنها " العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي"³. كما ينظر لها البعض على أنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة"⁴. وأنها" عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات"⁵.

وبتحليل هذه التعاريف ، يمكن استخلاص النقاط التالية :

-إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية، تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة ، ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ، معالجتها و فرزها ، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة .

¹أعلاء فرح الطاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، دارالراية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010،ص41.

²حسني عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة (الرأسمعرفية بديلا)، دارالفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009،ص82.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص74.

⁴ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص63.

⁵بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

-إدارة المعرفة لا تهتم فقط بالمعرفة الظاهرة ، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد .

-تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

إنطلاق من مما سبق ، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع و التجديد داخل المنظمة .

وعليه فإدارة المعرفة تعتبر من المداخل الحديثة التي تعمل على الاهتمام بتوليد المعارف الجديدة وتنظيمها وتصنيفها لكي تزيد من مستوى فهم العاملين، ثم تقوم الإدارة على تخزين تلك المعرفة في نظم المعلومات لحمايتها من التسرب ولا تصل إلى المنافسين وكذلك من أجل سهولة الوصول إليها عند الحاجة إليها، كما أن توزيع المعرفة يكون من خلال التعلم أو ملاحظة الخبراء وقت العمل، وبعد تنظم وتنقح تلك المعرفة فإنها تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات حيث تظهر المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة المعرفة

الفرع الأول : أهداف إدارة المعرفة

تختلف و تتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف و تنوع الجهات التي توجد بها و المجالات التي تعمل فيها .وعلى العموم ، هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات ، و هي على النحو التالي :

- إستقطاب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.¹
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

¹أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص ص71-72.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.¹

الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا. لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكان الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية، ويمكن إبراز أهميتها على النحو التالي:²
- تؤدي إلى إزالة القيود وإعادة الهيكلة والتي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
 - تحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة. ومن الأهمية التي تحققها أيضا نذكر ما يلي:³
 - التحول الجيد في بيئة الأعمال التي تفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تلتخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية.
 - ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
 - دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
 - إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010، ص 51.

² عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 28.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ، ص 91.

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.¹
- تعد عملية نظامية تكاملية التنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وأشار خلف إلى أن إدارة المعرفة تعتبر موردا اقتصاديا مهما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج

المطلب الثالث : عناصر و مبادئ إدارة المعرفة

الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في الإستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا و العملية .فالمنظمة تحصل على المعلومات و النشاط و الطاقة من البيئة الخارجية ، و بإشراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلعا وخدمات :²

1-الإستراتيجية : ينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين :

-المستوى الأول : يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة ، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية

-المستوى الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية و تكاملها مع إستراتيجية المنظمة . فالإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة ، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة ، أما في مجال المعرفة الصريحة (الظاهرة) فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني ، خزن و تنسيق و نشر المعرفة قصد تسهيل إعادة إستخدامها و الإستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق و درجة موثوقيتها .

¹ إعلان محمد خليل عثمان ، إتحادات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، ص 31،30.

² صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 95،90.

2- الأشخاص : يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة إستخدامها . و المقصود بالأفراد هنا هم مدير أنظمة المعلومات ، مدير إدارة المعرفة ، مدير البحث و التطوير ، مدير الموارد البشرية ، مدير الأقسام الأخرى ، فكل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة ولا تستطع العمل من دونهم .

إن صناع المعرفة هم الأفراد اللذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ، و يتكون هؤلاء من مهندسين ، محللين في مجالات مختلفة ، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية .

3- التكنولوجيا : تعتبر الدعامه الرئيسية لإدارة المعرفة ، من خلال إستعمال مجموعة المفاهيم و التقنيات التي تستمدتها منها سواء في توليد المعرفة أو نشرها أو الإحتفاظ بها . وهذا الإستعمال يبرز أهميته من خلال أربعة تطبيقات مهمة و المتمثلة في :

- معالجة الوثائق حيث أن التطبيقات التكنولوجية تساعد على الإنجاز للوظائف الكتابية و إعداد الوثائق بسرعة و دقة عالية .

- أنظمة دعم القرار التي تعمل على حل المشكلات و إيجاد البدائل في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى معالجة المواقف الحرجة و التغلب على الأزمات بسهولة .

- الأنظمة الخبيرة التي توفر للإدارة ثلاث عناصر مهمة و المتمثلة في قاعدة المعرفة ، القدرة على اتخاذ القرار ، وكذا القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة و سهولة الوصول إليها .

- الأنترنت التي تستعمل لأغراض الاتصالات الكتابية ونقل البيانات وكذا إنشاء العديد من المعاملات الإلكترونية بأقل تكلفة .

4- العمليات : تعمل العمليات على :

- تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد الترابط المتبادل بين أفراد الفريق الواحد .

- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج .

- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الإستجابة .

- تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها ، و تحديد الأدوار و المهام المشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة .

الفرع الثاني : مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ ادارة المعرفة فيما يلي:¹

-المبدأ الأول :إدارة المعرفة مكلفة : المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى .
فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال، تشمل ما يلي :

- الحصول على المعرفة :إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي .

- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.

- مداخل تطوير و تقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة .

- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.

- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة .

-المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية ،وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة، فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك .

وعلى الجانب الآخر، فإن نظم الاتصالات والحواسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك .

¹حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة أكلي محند الحاج ، البويرة ، الجزائر ،ص ص24-28

ومن ثم ، فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض.

-المبدأ الثالث : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة: تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معاً ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات

-المبدأ الرابع: فوائد إدارة المعرفة: هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة، وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة. فحينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة، ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق، ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين. كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة، وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية، رغم أن الأخير أكثر عن طريق القائمين عن الخلق و لكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا. و يلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

-المبدأ الخامس: إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي : من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً، ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة 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 ، يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ، وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال

حاملية المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

- **المبدأ السادس :** الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية : إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافيا ، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز والالتزام ، ذلك أن التركيز يمثل إنتشارا لعصر المعلومات ، وحتى نعرف مستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة ، عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا. وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص و كتابة التقارير للآخرين خلال إستخدام تلك المعرفة و أيضا خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملية هذه المعرفة، و يعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصا إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية .

-**المبدأ السابع :** إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية : تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ، ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية . سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما، ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة ، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة .

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة ، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة .

المبحث الثالث : إدارة المعرفة كتوجه جديد

لقد إجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم إدارة المعرفة ، في إعطاء صيغة عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات ، من خلال تحديد متطلبات ، ووضع نماذج لها ، وإقتراح عملياتها الأساسية ، بالإضافة إلى تحديد عوامل نجاحها و عوائقها . و عليه سنعمل في هذا المبحث على تقديم تلك النقاط .

المطلب الأول : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها

الفرع الأول : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تحول المنظمات للإهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، و إنما جاء إستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية و خارجية . من أهم هذه المبررات نذكر ما يلي¹ :

-تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

-للعولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

__إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

-تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

-تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

¹ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2009، السعودية، ص33.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر لتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

الفرع الثاني : متطلبات إدارة المعرفة :

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر بعض المقومات والمتطلبات والتي نذكر أهمها فيما يلي:¹

✓ **توافر البنية التحتية اللازمة:** والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذا تم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

✓ **توافر الموارد البشرية اللازمة:** وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

✓ الهيكل التنظيمي :

يعتبر من المتطلبات الرئيسية لنجاح أي عمل لما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكاملة لدى الموظفين، فلا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يتيح للأفراد إطلاق إبداعاتهم.

✓ **العمل الثقافي:** وتبرز أهميته من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، كما أن الثقافة التنظيمية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام وهذا يتطلب مناخ منظمي مناسب.

✓ **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** و يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، ويتحسّن أن تنشأ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يقودها شخص (مدير إدارة المعرفة).

¹ إبراهيم خولف الملكاوي ، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص 85.

وأخيرا تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة لتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني : عمليات و نماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول : عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية مفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية نشاطات المنظمة ، في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها و خزنها و توزيعها ، بحيث تتعلق هذه الأخيرة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين .وبهذا المعنى ، فإن العملية ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة و المنطقية للحاجة و النشاط المطلوب .

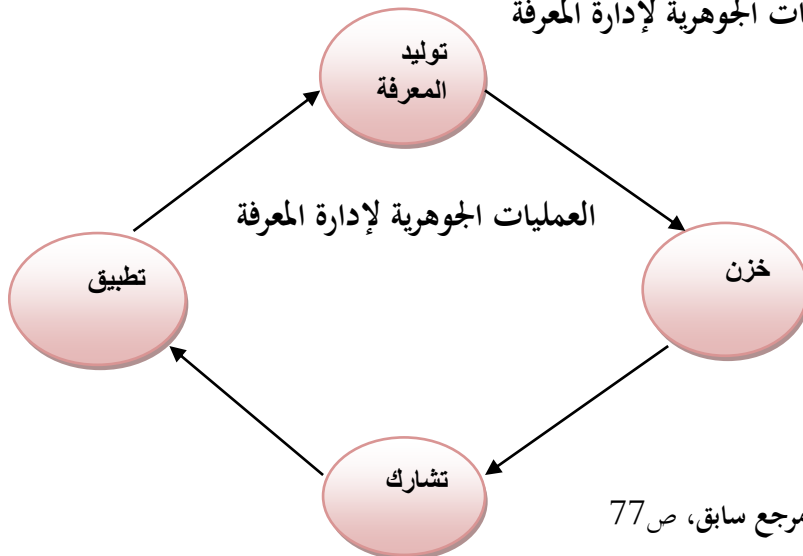
Curley و Kivowity وقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل عملية إدارة المعرفة من حيث تعدادها ، فحددها

في ثلاث مراحل Dalkir في ثلاث عمليات و المتمثلة في توليد المعرفة ، مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة ، و حددها

هي النقاط المعرفة ، تبادل المعرفة ونشرها وأخيرا تطبيقها .

وعلى العموم فإن اغلب الباحثين يؤكدون على وجود أربع عمليات فرعية جوهرية لشموليتها وإمكانية تطبيقها بشكل إبداعي ، وتمثل هذه العمليات في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، والشكل التالي يوضح الحلقة المغلقة للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.¹

شكل رقم (4): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 77

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 38.

أولاً: توليد المعرفة :

توليد المعرفة يعني " إبداع المعرفة " ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المؤسسة ذو القدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل مشكلات ونقل ممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

ويعتبر نموذج Takeuchi و Nonaka (الذي تم تناوله سابقا) رائدا في تفسير طرق توليد المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة ، على الرغم من بعض الإنتقادات الموجهة له و التي قدمها بعض الباحثين :¹

-تركيز النموذج بشكل عام على الجوانب الثقافية و السلوكية فقط .

-تركيز النموذج على توليد و تحويل المعرفة ، في حين يرى الكثير أن استخدام المعرفة هو من يمكن المنظمات من الاستحواذ على الميزة التنافسية و استدامتها .²

ثانيا :تخزين المعرفة :

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات 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 تحصر على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

¹ Sultan kermally ,Gurgus on knowledge people, thoro good publishing, UK,p110.

² حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص28.

كما أن مستودعات 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.

ثالثا: تشارك المعرفة

يعرف التشارك بالمعرفة بأنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.¹

وتعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأحد التقنيات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولإستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة، والإبداع والابتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء المنظمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة.²

وهناك ثلاث نقاط أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة و المتمثلة في:³

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة ، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل و يستفيد منها .
- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن أفراد ، أو ضمن مجموعات ، أو ضمن المنظمة بشكل عام .
- إن عملية مشاركة المعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة ومن أجل تطوير عملية الإبداع فيها .

ويعتبر الكثيرون أن مشاركة المعرفة هي أصعب من توليدها ، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا و مصدرا للميزة وتحت أي مبررات يجب المشاركة بها مع الآخرين . لذا فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسألة المشاركة ، فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد ، ستكتسب ميزة هامة ، ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها .

¹ يسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، العدد 25، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والأبحاث، الجامعة المستنصرية، مصر، 2010، ص 13.

² حسين وليد حسين ،أحمد عبد محمود ،رسل سلمان نعمة ،تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة ، المجلد(24)، العدد(6)، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية، 2016، ص1689.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص75-76

رابعاً: تطبيق المعرفة

تعد هذه العملية آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها، حيث تعتبر عملية تطبيق المعرفة الغاية الرئيسية لإدارة المعرفة، ولذا فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد فرصة استثمارها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، وتستلزم عملية التطبيق الجيد تعيين مدير المعرفة، والذي يقع على عاتقه واجب تحفيز الأفراد على التطبيق حيث يعمل كعنصر فعال للتطبيق والتنفيذ الدقيق لها.¹ كما تتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والتبويب الأمثل للمعرفة وكذلك إسترجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد للوصول إلى المعرفة بسهولة وبالسعة المناسبة وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وإرتقاءً.

الفرع الثاني : نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. و فيما يلي بعض النماذج التي تم ذكرها في أدبيات الموضوع .

• نموذج Marquardt

أفترح Marquardt مدخلا لنموذج يتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل التالي:²

- الإكتساب: حيث يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها؛
- التوليد: حيث يتم هنا العمل على توليد معارف جديدة؛
- الخزن : حيث يتم خزن المعرفة في نظم قواعد المعرفة أو في عقول الأفراد؛
- إستخراج المعلومات وتحليلها: حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل؛

¹ رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص144.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 122.

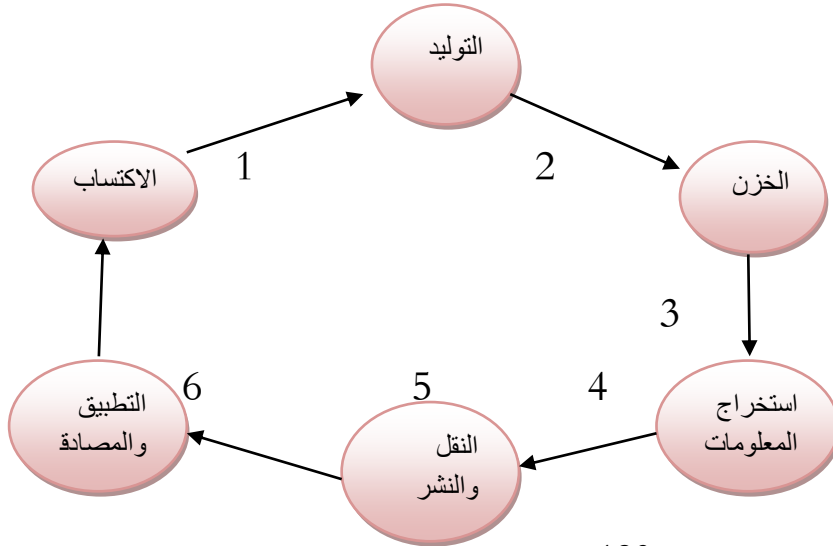
- النقل والنشر: تتم عملية النشر وتوزيع المعرفة من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

- التطبيق والمصادقة: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها والتي تنعكس في تحسين العمليات والسلوك وتزيد من عمليات الابتكار والإبداع.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية ، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه الست.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم(5): نموذج إدارة المعرفة عند Merquardt



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص123.

• نموذج Wiig

قدم Wiig نموذجاً يتكون من خمسة مراحل هي:¹

- عملية تطوير وإعداد المعرفة: يجري إعداد وتطوير المعرفة من خلال عمليات التعلم والإبداع والابتكار ومن خلال البحث والتجارب التي تجلب المعرفة من خارج المنظمة.
- عمليات إكتساب المعرفة: ويتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة.
- عملية غربلة المعرفة وتهذيبها: في هذه المرحلة يتم تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وقد يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة.
- عملية توزيع المعرفة ونشرها: وفي هذه المراحل يتم توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل عن طريق التعليم وبرامج التدريب والنظم المساندة للمعرفة.
- عملية الرفع المعرفي: وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد طبقت المعرفة من خلال المراحل السابقة وبدأت تتميز بالرفع المعرفي (يتم تحقيق ناتج أعلى من استثمار المصادر المتاحة) وبذلك يتحقق للمنظمات عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الإبداع والابتكار وهذا ما يطلق عليه الإستثمار المعرفي.
- نموذج ديفيد سكايرم: ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.

تتمثل القوة المحركة الأولى في الإستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد بالمنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف).

والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار.²

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سابق ، ص 48.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 120، 121.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله

• نموذج Olfman وJennex

قدم Olfman وJennex نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن على أبعاد التالية:¹

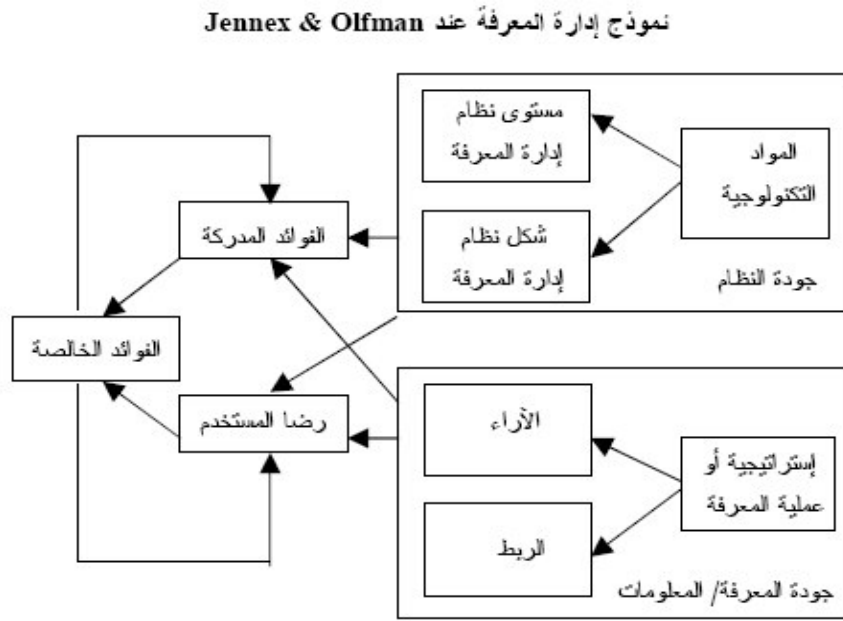
- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والأثر التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 38، 39.

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (6): نموذج إدارة المعرفة عند Olfman وJennex .



المصدر: نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثالث : عوامل نجاح و عوائق إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في المنظمة بحيث تحقق للمنظمات ميزة تنافسية، كما تواجهها عوائق تحد من تنفيذها.

الفرع الأول : عوامل نجاح إدارة المعرفة

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في منظمة ما وهي كالآتي:¹

- التركيز على قيم المنشأة أو المنظمة و أهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
- توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- تبني ثقافة المشاركة التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .

¹ إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، ص 42.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية كتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة .
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.
- التشجيع على روح التعاون, وتعلم الفريق, والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- كما أن هناك عواما نجاح أخرى تتمثل في :¹
- وجود نظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به .
- تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية ، و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش.
- تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
- مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم .
- تمكين الأفراد في مناسبا متكررة من البدئ في مناقشات و تداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم .

الفرع الثاني: عوائق إدارة المعرفة

- وفي المقابل تواجه إدارة المعرفة عوائق فقد أجريت دراسات حول مآزق و إخفاقات مبادرات إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسات إن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل فيما يلي:²
- سيطرت الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة .
 - الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة .
 - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .
 - الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي .
 - كما أن هناك عوائق أخرى تتمثل في :³
 - عدم توفر البنية التحتية اللازمة من منظومة إتصالية و هيكلية و معلوماتية لنقل المعرفة و تخزينها .

¹حمادي عبلة ، مرجع سابق ، ص ص 47-48.

² هيثم حجازي ، مرجع سابق ، ص 50.

³ رجبى مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 416

- إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية ، الأمر الذي يعني حجز هذه المعلومات و يمنع و صولها للمعنيين و تداولها في المستويات الدنيا .
- عدم الإهتمام بالمعرفة الكامنة و التي على أساسها يمكن بناء المعرفة الصريحة .
- التعامل مع المعرفة و كأنها مطلوبة لذاتها ، و أن الحصول عليها يتم لأغراض دعائية ، إضافة إلى إفتقار المنظمة لأفراد قادرين على توظيفها و تخزينها
- ومن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة أيضا:¹

✓ **التحدي التقني:** المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا

✓ **التحدي الاجتماعي:** المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد .

فيما صنف آخرون التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما :

✓ **التحديات الثقافية:** حيث يعتبر هذا العنصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة والمشاركة بها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة لخاصية فكرية، إذ لا بد من الاهتمام بالمعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع .

✓ **تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي):** ومن ابرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة.

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة .
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة .
- عدم القدرة على قياس العوائد المالية لإدارة المعرفة .
- نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة .
- اختلاف نظام القيم وتعارضه مع ثقافة المنظمة .

¹هيثم حجازي ، مرجع سابق ، ص 51 .

خلاصة الفصل الأول :

مما سبق تناوله في هذا الفصل ، يمكن القول بأن إدارة المعرفة كحقل إداري حديث لازال محل إجتهد الباحثين ، ومحل إستكشاف من قبل المنظمات التي بدأت تكمن منافع الإهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي يسمح بتحقيق التميز و الإستمرارية في محيط متقلب و كثيف المنافسة . وعليه ، بات واضحا أن إدارة المعرفة تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار، مما يتيح إستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للإبتكار و التطوير ، و السعي نحو تحقيق التعلم التنظيمي . هذا الأخير الذي سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي و علاقة إدارة المعرفة به .

الفصل الثاني

تمهيد:

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة اعتماد التعلم كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو. كما يعتبر التعلم التنظيمي مفهوم إداري متكامل مع إدارة المعرفة ورأس المال البشري واقتصاد المعرفة، لذلك يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، لضمان التطوير والتغيير.

بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات وتحفيز التعلم والابتكار والمشاركة في صناعة الرؤيا وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار باعتبار أن المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك، ومن هنا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن مايلي:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات عملية التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تتأثر المنظمات مثلها مثل الأفراد بالبيئة التي تعيش فيها و تؤثر فيها ،وكما يحتاج الأفراد إلى التعلم ، من أجل التعامل و التكيف مع بيئتهم ، كذلك تحتاج المنظمة أن تتعلم من تجاربهم و من خبرات و معارف أفرادها ، و التعلم مع كل من يدور حولها من أجل البقاء و الاستمرار في البيئة التي تنشط فيها . و يطلق على تعلم المنظمة من خلال الأفراد فيها إسم التعلم التنظيمي الذي سيتم تناوله بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي .

الفرع الأول : نشأة التعلم التنظيمي

تعود الاستفادة من التعلم في إدارة المنظمات إلى عشرينيات القرن العشرين .حيث كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايا المتحدة الأمريكية . إذ اتضح وقتها أن نفقة إنتاج الطائرات يمكن أن تنخفض إذا زاد عدد الوحدات المنتجة .وتنشأ هذه الظاهرة جزئيا بسبب قيام العمال بذات العمل مرات متكررة ، الأمر الذي يكسبهم مهارة زائدة . ومن ثم فإن كمية العمل المباشرة المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج تنخفض وفقا لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به .وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في رفع كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء و تقييم أداء الأفراد .

وأيضا أصبح بالإمكان وضع جداول الإنتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسن في الأداء نتيجة لتكرار المحاولات.

وفي عام 1963 ، قام كل من march وKyert بالتركيز على الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من

خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمات و الهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها .

ويعد Simon من أوائل المفكرين الذين إستخدموا مصطلح التعلم التنظيمي من خلال الدراسات التي قام بها حول

عملية إتخاذ القرار.و التي أكدت على إستخدام التعلم في المنظمات ، و كانت أساس التعلم التنظيمي .

و أيضا Senge، الذي كتب كتابا هاما عن التعلم التنظيمي صدر عام تحت عنوان " فن و ممارسة التعلم التنظيمي "

حيث نال هذا الكتاب إهتماما كبيرا في عالم الأعمال ، و قد اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفرد من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة¹ .

وهكذا أصبح التعلم التنظيمي أحد المصادر الهامة للتغيير الإستراتيجي في المنظمات ، حيث أصبح مع مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المدبرون و القادة الباحثون و الممارسون مع نهاية تسعينات القرن العشرين ، حيث ساد الإعتقاد بأن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطا أساسيا لزيادة قدراتها التنافسية و الإستجابة بصورة فعالة و مبتكرة للتغيرات البيئية .

الفرع الثاني : مفهوم التعلم التنظيمي .

لغة: التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم، بمعنى عرف، وتعلم أو علم، أما في اللغة الإنجليزية " (Learn) يعني الحصول على المعرفة أو المهارات ، بواسطة الخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكير"².

أما إصطلاحا: فيعتبر مصطلح التعلم التنظيمي حديث النشأة نسبيا حيث كان أول ظهور له في الفكر الإداري من طرف Simon سنة 1969 حيث كانت أول مرة يقدم فيها تعريف واضحا للتعلم التنظيمي، وذلك

على أنه " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ، بما ينعكس على مدخلات و مخرجات المنظمة ذاتها"³ كما يصفه schon و argyris بأنه " تلك العملية التي

يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لدية"⁴،

¹ شرفي مسعودة، إدارة التغير و دورها التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "عماق التكنولوجيا العالي" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسينة بن بوعلوي، الشلف ، الجزائر، 2015-2016، ص90

² لبت علي عبدالحكيم، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي، المجلد 11، العدد 2، مجلة القادسية للعلوم الإدارية 2009، ص 98. والاقتصادية،

شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الإقتصادية العدد33، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014، ص109

⁴ عمر أحمد هشمري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميزو الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 16

ويشير إليه BERNARD على أنه " يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة و نماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الموجودة بالذاكرة"¹.

فيراه " هو مجموعة من الأنشطة التي تحدث في المنظمة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية Endlik أما وإنتاجية تزيد المعرفة و الفهم في المنظمة و إيجاد ونقل المعرفة"²، كما يعرف التعلم التنظيمي بمفهومه العام على أنه " عملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"³

من خلال ماسبق ، يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يمثل قدرة المنظمة على اكتشاف المشكلات التنظيمية ومعالجتها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، والاستفادة من تلك المشكلات السابقة التي مرت بها، من خلال إيجاد الحلول لها و التغيير المستمر للإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتتلائم مع الظروف البيئية ، مما يزيد من تكيفها وتطوير قدراتها التنافسية⁴

ومن التعريفات السابقة يمكننا القول أن هناك العديد من الخصائص التي يحملها مصطلح التعلم التنظيمي ، و التي اختلف المفكرين حولها ، لكن اختلافهم كان شكليا فقط حيث أنها تتشابه في المضمون و التي نذكر من أهمها ما يلي: ⁵

✓ **التعلم التنظيمي عملية مستمرة:** أو كما قال عنها Flower بأنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول، لهذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية. وإنما ينظرون إليها على اعتبارها أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة .

✓ **وجود رؤية مشتركة بين أعضاء والمنظمة:** في هذه الخاصية تمثل في الواقع الأمر العنصر الأساسي في عملية التعلم المستمر. لذلك عندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي سواء أكان هؤلاء الأفراد في الإدارة العليا أم في الإدارة التنفيذية.

¹فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،الأردن ،2011،ص16

²فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق ،ص16.

³علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة و المدير كقائد تعليمي ، المجلد 19، العدد الأول، مجلة الجامعة الإسلامية، يناير 2011، ص430

⁴أنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ط1، دار إثراء، الأردن ، 2009، ص 199.

⁵عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي، مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، المجلد 37، العدد4، مجلة الإدارة العامة، فبراير 1998، ص681

✓ **التعلم التنظيمي بالممارسة والخبرة:** أي أن التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

✓ **التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة:** فإنها لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود ومساندة من قيادة المنظمة، ويجب أن تقدم شيئاً من نماذج سلوكها وتصرفاتها لتكوين قدوة لأعضائها. ومن ناحية أن عملية التعلم التنظيمي هي ديناميكية مستمرة ومرنة، تساعد الأفراد على تعلم مهارات جديدة واكتساب معارف جديدة لتصبح جزءاً من توجهاتها وممارساتها.

ويضيف Dodgson عدداً من الخصائص من أهمها¹:

- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج على تخطيط والتنظيم والمتابعة.
- أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بد أن تتبنى المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعد ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

كما أن هناك العديد من المصطلحات التي لها علاقة بالتعلم التنظيمي لا بد من الإشارة إليها والتي بدورها توضح أكثر مفهوم التعلم التنظيمي ونذكر منها التعلم والتعليم والتدريب:

✓ **التعلم:** يعرف التعلم على أنه " ذلك التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة"².

و يشير إليه Hubert أن التعلم " يعتبر تعلماً عندما يؤثر على اكتساب معرفة عند الفردية وعلى سلوك المنظمة ككل"³. أما Gary فتؤكد على "أن التعلم يتم عندما تؤدي كل من الممارسة والخبرة إلى تغيير مستمر نسبياً في السلوك"⁴.

¹ براء عبد الكريم محمد بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم العلوم الإدارية، جامعة اليرموك ، الأردن، صص 20 – 21

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ط 3، دار حامد، عمان، الأردن ،، 2009، صص 133.

³ Hubert G.P, Organizational learning : the contributing processes and the literatures, organization science, Vol.2, N.1, February, P115.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2002 صص 164.

✓ **التعليم:** هو " عملية نقل المعلومات من المعلم إلى المتعلم ، و التعليم محكوم بمجموعة من العناصر ، كالطرائق الفعالة التي تثير دوافع المتعلم فتوجهه نحو إكتساب المعرفة"¹، كما يهدف إلى توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه، ويزيد من المعلومات العامة لديه و مستوى لفهم او للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها ، كما يزيد القدرة على التفكير المنطقي من خلال تعميق القدرات العقلية²

✓ **التدريب:** يعرف على أنه إجراء منظم و نشاط مخطط ووسيلة أو أداة يحدث من خلالها التغيير و التعديل الإيجابي في المعلومات والمهارات وسلوكيات و الإتجاهات من أجل رفع كفاءة العامل وزيادة إنتاجيته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة³.

ويتمثل الفرق بين هذه المفاهيم فيما يلي:⁴

التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارات التي تتمثل في مجموعة الحركات و التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج ،فالتدريب يتم خارج موقع العمل ،في حين أن التعليم يتم بالنمط المدرسي لتلقين و إكتساب المعارف .

كما أن التعليم يضل يحمل الطابع الخارجي العام الذي لا يمكن تمييزه بين منظمة وأخرى ويتم نقل التدريب و التعليم في حالة ساكنة من المعلم إلى الطالب في شكل هرمي أحادي الإتجاه في غالب الأحيان، أما التعلم التنظيمي فتنتقل الخبرة أو المهارة المترجمة في مجموعة من المعلومات بطريقة تفاعلية بين طرفين ،و التعلم لا يتم إلا في داخل المنظمة وهو مرتبط

بالحوادث الماضية و المستقبلية في علاقة تميز كل منظمة عن الأخرى وهذا ما يشكل من التعلم مصدر للميزة التنافسية.

¹ بلقاسم سلاطنية ، علي بو عناقة ،علم الإجتماع التربوي :مدخل ودراسة قضايا المفاهيم ،دار الهدى للطباعة و النشر ، عين مليلة ، الجزائر ، بدون تاريخ،

² رضا السيد ،الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و، عمان ، الأردن،2007،ص 17

³ عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وأبعاد إستراتيجية ،دار البازوري للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2010،ص88

⁴ فاطمة مانع ، الإبداع و الابتكار وقواعد التعلم في المنظمات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ،2011، الجزائر ،ص13

المطلب الثاني : أهمية و أبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الأول :أهمية التعلم التنظيمي .

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة و اكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، و تنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة و كيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر، و هي تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

وبشكل عام يمكن تحديد من خلال النقاط التالية:¹

- زيادة قدرة المنظمة على إدارة و قيادة التغيير .

- تفهم المخاطر التي تحيط بالمنظمة والتنوع بشكل فعال

- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية

- إرتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي

- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة و تلبيتها مما زاد من ضرورة تبني فلسفة التعلم التنظيمي²

- يقدم أفكار و تصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الإلتزام بالمعرفة

- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة

ولالإشارة فإن هناك ثلاث عوامل تشرح ضرورة التعلم التنظيمي و هي:³

1- التغيير المتزايد و السريع في المحيط، فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة للتعلم

¹فاطمة مانع ، مرجع سابق ،ص ص213،214

²أزهار عزيز العبيدي ،أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ،جامعة الكوفة ،العراق،2000،ص155

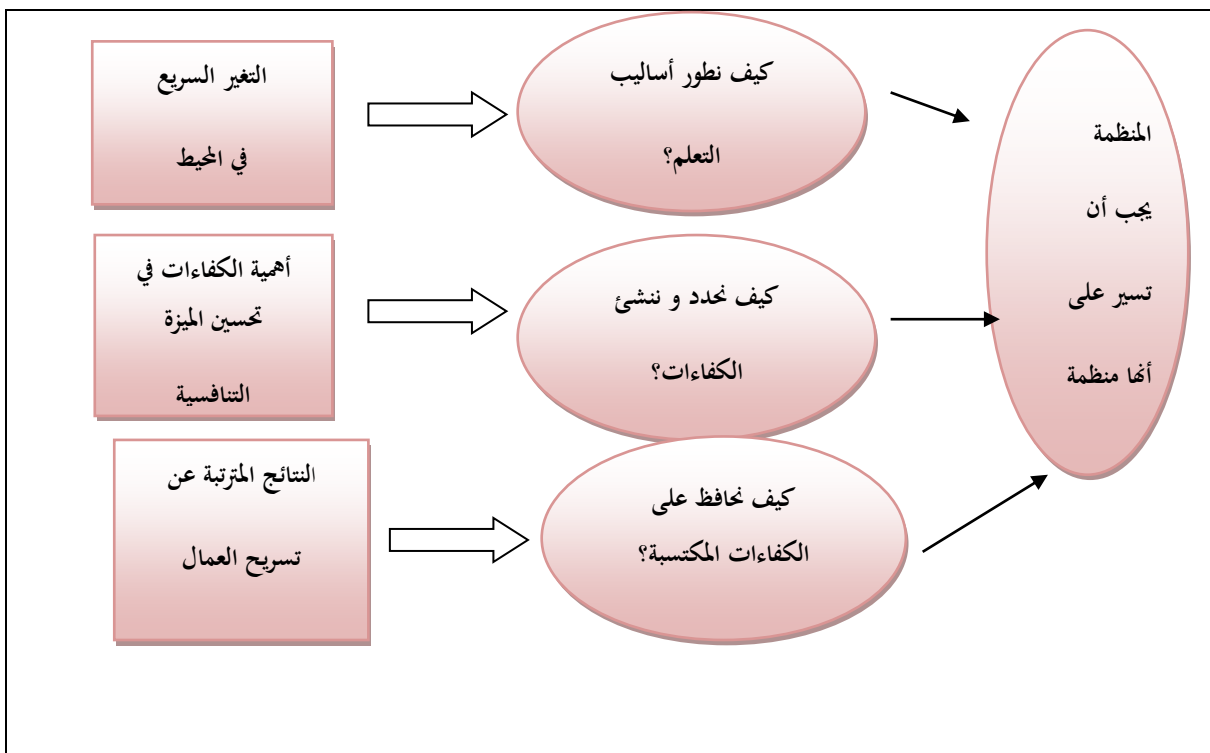
³عيشوش خيرة ،علاوة نصيرة ،دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،2011،ص7

للاستجابة لمتغيرات المحيط.

2 - تعتبر الكفاءات و الموارد الداخلية للمنظمة مصدر للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء و نشر و تخزين معارفهم.

3 - سياسات تسريح العمال لها تأثير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع غير المادي و المحافظة على كفاءاتها. المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (7): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير في مالية دولية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، قسم مالية دولية ، تلمسان ، ص ص 20-21

من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونه يحتم على الأفراد، وأن يطلعوا على كل ما يستجد من فكرة ومعرفة و نظريات و تقنيات ساعة بساعة ، هذا إن أرادوا مجرد الإستمرار والبقاء،¹

أما إذا كانوا يتطلعون للتميز و النماء فينبغي أن تكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد و تطبيق ما يكتشف ، وفي إثراء وتطويره ، بالإضافة معرفة جديدة أو إكتشاف تقنية يتم تطبيقها.

ومن هذه الأهمية فإن أهم أهداف التعلم التنظيمي تتمثل في:²

- المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض، الأول هو البقاء والثاني هو التميز.
- يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الإستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمنظمة.
- تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية. أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.
- التعلم التنظيمي هو عبارة عن الجهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.

الفرع الثاني : أبعاد التعلم التنظيمي

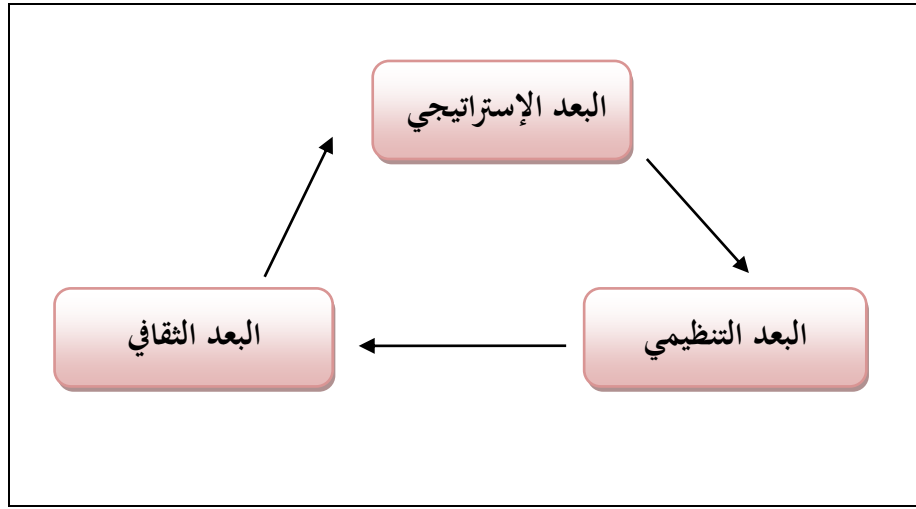
إستنادا إلى دراسة "Marquardt و Reynaldes" في سنة 1994 فإن أبعاد التعلم التنظيمي الأساسية تظهر في

الشكل التالي:

¹عيشوش خيرة ، مرجع سابق ص 29

²جوهرة أظفي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، الجزائر ، ص ص 109,110 .

الشكل رقم (8) : ممارسات التعلم التنظيمي



المصدر : حبيب أيوب ، دور التعلم التنظيمي في مساندة التغير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلد رقم 44 العدد1، مجلة الإدارة العامة، 2004، ص73

1- البعد الإستراتيجي: ويتكون من الأبعاد التالية :

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة: وتعني رؤية أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة والقدرة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع الهدف المرجو من التنظيم وتوجيهاته المستقبلية.
- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات المحيطة والاستعداد لوضع الخطط والتكيف معها ويتم ذلك من خلال بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.¹
- إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة التدريب، التعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، السعودية، ص 69

2- البعد التنظيمي: وأهم العناصر التي يحتوي عليها:¹

- العمل من خلال الفريق: إن العمل الجماعي من خلال الفريق يشجع خلق مساحة للحوار بين أعضاء هذا الفريق وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات كما يثري القدرة الجماعية المشتركة على توليد معارف جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي .
- الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون هو الأنسب بالنسبة للتعلم التنظيمي مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجربة والابتكار بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحتوي عدد أقل من المستويات التنظيمية على اللامركزية واتخاذ القرارات والبعد عن البيروقراطية والروتين والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل . وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها.
- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم لتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشأة الأخرى الناجحة و المنشآت المنافسة و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها . ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي .

3- البعد الثقافي: وأهم عناصر هذا البعد:²

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بخلق بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجيعه ولا تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ بمثابة نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة يجب أن تستغل للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات و المعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعة.
- الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة، وفعالية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

¹ نفس المرجع، ص 70² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص ص، 70، 71

المطلب الثالث : أنواع و مستويات التعلم التنظيمي .

الفرع الأول :أنواع التعلم التنظيمي

يتفق عدد كبير من الباحثين على أن التعلم التنظيمي تشمل على ثلاثة أنواع رئيسية كما صنفها كل من Argyris و Schon¹:

✓ التعلم ذو الاتجاه الأحادي:

وهذا النوع من التعلم يحد عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها و كفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهو مشابه للتعلم التكيفي.

✓ التعلم ذو الاتجاه المزدوج:

ويحدث في مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل. ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المنظمة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال، نظرا لتفاعلهم المستمر مع الإحداث، ومتى وصلت المنظمة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول Schein أن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعا تنظيميا بالنسبة للمنظمات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التوليدي.

✓ التعلم الثلاثي:

ويهدف النوع الثالث من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل في كتابه " التعلم Micheal لحدوث عملية التعلم في المنظمة. وقد طرح هذا النوع من التعلم من قبل للتخطيط والتخطيط للتعلم" والذي قدمه و يهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة وإعادة الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم. ولبرامج التدريب والتثقيف دور كبير في نقل و تقييم الصورة التنظيمية الصحيحة للأفراد،

¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، المجلد 46، العدد 2، المجلة الإدارية العامة، ماي 2007، ص 250.

وتعليم الأفراد كيف يتعلموا، وكيف يقيموا أنفسهم، وكيف يستفيدوا من الأساليب العلمية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وكيف يعتمدوا إلى تواصل أفكارهم الإبداعية إلى المنظمة بشكل مستمر¹.
كذلك صنف Singe التعلم التنظيمي إلى نوعين²:

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

✓ **التعلم التوليدي** : وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم ، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فان التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها . وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما لا يوسع هذه القدرات فانه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

أما Tomas فيميز بين:³

✓ **التعلم الإعتيادي** : وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
✓ **التعلم الاستثنائي أو العالي** : الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة. ولعل التعلم العالي الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعاملون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة

¹ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص 23.

² بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 309 .

³ نفس المرجع

الفرع الثاني : مستويات التعلم التنظيمي :

يمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات، و المتمثلة في مستوى الفرد، مستوى الفريق، ومستوى المنظمة وذلك على إعتبار أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف مستويات العمل من الفرد إلى المستوى الجماعي ثم إلى مستوى التنظيمي وتعود من جديد إلى الأفراد. وفيما يأتي توضيحاً لهذه المستويات:¹

● **التعلم الفردي:** هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو

الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

● **التعلم الفرقي (الجماعي)²**

الفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ، و لعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه و صريح بين جميع الأعضاء. ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء و هم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، و كيف توصل إليها كل منهم، و يمتلكون عقلية متفتحة للأفكار و الآراء التي تتفق معهم، يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية و يمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد . ويرى كل من rayan and zyber skerrit ، أن نجاح برنامج

التعلم الفرقي الجماعي يتحقق عندما :

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة

- يتم تصميمه و تقييمه من قبل خبراء مختصين

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً .

- تكافئ المنظمة و تشجيع المشاركة الناجحة.

¹ مؤيد سعيد سالم ،نظرية المنظمة،مداخل و عمليات ،مطبعة شفيق للنشر ،بغداد،1998،ص99

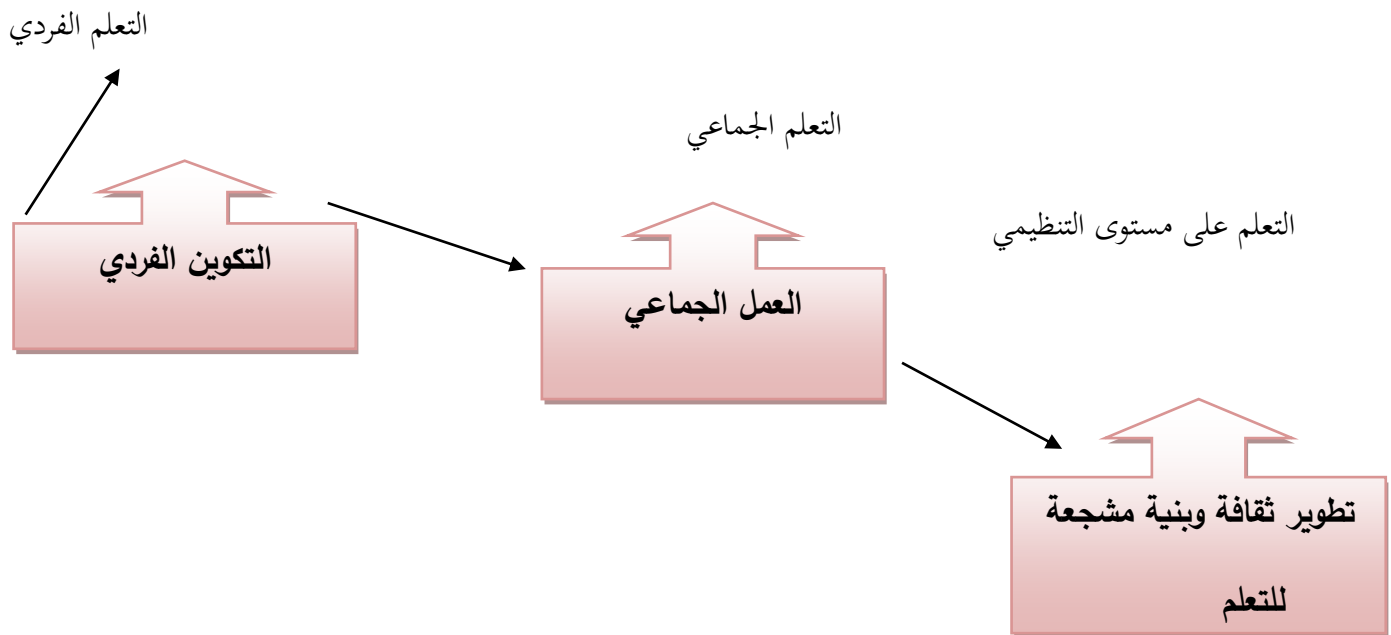
²عيشوش خيرة ، مرجع سابق ،صص 21-20

• التعلم على مستوى المنظمة:

التعلم على مستوى المنظمة و هنا يتم تبادل المعرفة و الخبرات و المهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، و التي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات ، السياسات ، الإجراءات و الأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل¹

إن هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح ، و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة. و يظهر ذلك بيانيا كما يلي²:

الشكل رقم(9) : مستويات التعلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة ، علاوي نصيرة ، مرجع سابق ، ص 7

¹ رايس وفاء ، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، يومي : 13-14 ديسمبر 2011، شلف ، الجزائر، ص6.

² عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 21

المبحث الثاني: أساسيات عملية التعلم التنظيمي .

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، إنطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد و الفرق بتعلم المنظمة ككل ، كما تعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية ، و مراعات مختلف المعوقات التي تقف أمام نجاح هذه العملية ، التي سيتم تناوله بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: دواعي ومتطلبات التعلم التنظيمي .

الفرع الأول: دواعي التعلم التنظيمي .

إن المنظمة دائمة السعي من أجل اكتساب ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في محيط العمل، ولذلك نجد أنه من أهم العوامل التي أدت إلى وجود التعلم كضرورة حتمية حسب ما أوجزها Dilworth ما يلي:¹

- ✓ التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- ✓ ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات .
- ✓ التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر اساس لتحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بان يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقدرة على التكيف .
- ✓ زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة .
- ✓ الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة .
- ✓ التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلا من الأداء الموجه من قبل الإدارة .

¹ سوزان صالح دروزة ، تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن -دراسة مقارنة، المجلد 10، العدد4،

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2014، ص648 .

الفرع الثاني : متطلبات التعلم التنظيمي

- هناك جملة من المتطلبات يجب توفرها لتحقيق التعلم التنظيمي تتمثل في:¹
- متابعة ومراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع النقاش في ضوء أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف نفسها.
 - تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم.
 - التحسين المستمر للأداء وذلك من خلال التغذية العكسية وإثراء القاعدة وصقل المهارات والتطوير المهني للأفراد العاملين.
 - تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة، وتكوين نوع من التنظيم الشبكي لضمان التفاعل بين الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم.
 - استثمار طاقات الأفراد العاملين، وتدعيم رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.
 - بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي بحيث تشجع الحوار البناء وطرح الأفكار، وتشجع المبادرات الفكرية وتؤكد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة.
 - تسيير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات، ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسات الجيدة.
 - توفير المناخ الجيد الذي يسهل التفاعل بين الأفراد العاملين والجماعات.
 - تشجيع القيادة التحويلية وضرورة تحول مديروا المنظمات من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يحولون إيجاد الثقافة التنظيمية التي تترى نمو وتطور جميع الأفراد العاملين، وتدعيم عملية التعلم التنظيمي.
 - توفير الموارد التي تدعم فرص التنمية المهنية والتعلم المهني للأفراد العاملين بالمنظمة.

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق ص ص 225 ، 226.

إضافة إلى:¹

- أن يدرك العاملون في المنظمة أو المتعاملين معها (أو الفئات المؤثرة منهم) حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
- أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء كانت فرصا وآفاق إيجابية، تتيح للمنظمة مزيدا من الفعالية والنجاح أو كانت سلبية تهددها بالخسائر والأضرار.
- أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة ومن تأثيرها عليهم من خلال إدراك الفرصة واستثمارها أو تجنب المخاطر وآثارها.
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.

المطلب الثاني : خطوات و طرق التعلم التنظيمي

الفرع الأول : خطوات التعلم التنظيمي

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي فيما يلي:²

- **إدراك الفجوة أو التناقص :** بين ماهو قائم و وطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد و المعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء ، و قد تزيد الفجوة او تطبق ، ويزداد تناقض ، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع ، و غالبية المدراء و العاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة و التكتم عليها و عدم الإقرار بها خوفا على مواقعهم الوظيفية ، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدئ عملية التعلم التنظيمي .
- **إطلاق عملية التحقق و التحقيق :** و تعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع ، وتفسير الظواهر و الإنحرافات ، و الوقوف على أسباب التكتم على حل المشاكل و السكوت على الأخطاء و استمرار السير في الإتجاه الخاطئ ، لإزالة اللبس و الغموض و إزالة أسباب التستر و يتم في هذه المرحلة جمع البيانات و تحليلها و إستخلاص النتائج.
- **اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح :** وهذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين ، وتوضع من قبل مختصين ، ويتم إختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة و مدى الدقة و مدى الملائمة مع الواقع لإحداث

¹ سامح عبد المطلب عامر . علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص ص 308-309.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص ص 151-152.

التغيير المنشود و التحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها لردم الفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم لما ينبغي أن يكون عليه الحال .

الفرع الثاني : طرق التعلم التنظيمي

هناك العديد من الطرق التي يحدث من خلالها التعلم التنظيمي ، و فيما يلي عرض مجموعة من هذه الطرق :

✓ التعلم من خلال القياس المرجعي : (المقارنة المرجعية)

تتمثل المقارنة المرجعية في تقييم جانب أو جوانب الأداء في المنظمة ما ، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية متميزة و أفضل أسلوب للعمل يتوافر داخل المنظمة أو في منظمة أخرى ، و التعرف على أسباب هذه الفجوة ، ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة و العمليات محل الدراسة . وبعد ذلك ، تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم الوصول إليها ، مع الأخذ في الإعتبار ملاءمتها و الظروف الداخلية للمنظمة ، كما أن الهدف من وراء كل ذلك هو تحسين أداء المنظمة .¹

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون ، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلائم معها ، و تتعلم المنظمات هنا من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة ، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم المنظمات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين و تستغل ممارسات و تقنيات ناجحة موجودة مسبقاً²

✓ التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشاكل : يتضمن حل المشاكل بالأسلوب العلمي الشعور

بالمشكلة ، و تحديد ها و صياغتها ، و جمع البيانات و المعلومات المتصلة بها ، و فرض الفروض المحتملة و اختيار صحة الفروض ، و الوصول إلى الحل ، وتكون المشكلة هنا محدودة وواضحة ويتم الوصول إلى حلها بطرائق متعارف عليها و هي أقرب إلى أسلوب تفكير الفرد بطريقة علمية .

¹ سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009 ، ص 6.

² أيمن حسن ديبوب ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المسارف ، المجلد 29 ، العدد 2 ، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية جامعة دمشق ، سوريا ، ص 132.

وتجدر الإشارة هنا أن المشاكل بحد ذاتها هي مصدر الحصول المنظمة على المعلومات فإتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة .

✓ **التعلم من خلال الإستفادة من التجارب الناجحة و الفاشلة للمنظمة:** إذ يمكن اعتبار أن كل من النجاح و الإخفاق على السواء مصدرا للتعلم . فبالنسبة إلى التعلم من الأخطاء ، يرى بعض الباحثين أن الفشل مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال و التكيف . و يقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة . كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي و تشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم ، ويمكن القول أن الدروس المستفادة من من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء .

المطلب الثالث : معوقات التعلم التنظيمي و كيفية معالجتها .

الفرع الأول : معوقات التعلم التنظيمي

يمكن تقسيم معوقات التعلم التنظيمي على ثلاث مستويات وهي :¹

1. على مستوى المنظمة:

✓ **هيكل التنظيمي:** حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود والتقليدية والذي يؤكد اتساع الهرمية والتسلسل الوظيفي والذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع كما يؤكد على الرسمية والروتين والذي يظهر في التمسك الحرفي بالإجراءات وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما يخلق نوع من قلة في الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والإطلاع فكل هذه الأسباب تعمل على إعاقه عملية التعلم والحصول على المعرفة.

✓ **القيادة التقليدية (الافتقار للقيادة الواعدة والمتجددة):** وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ولم تعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث وتؤكد دائما إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير واحتكار جميع المعلومات لديها بالإضافة إلى أن هذا النوع من القيادات التقليدية لا تقبل على التعلم مما يجعلها تنغلق على نفسها.

¹ إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص156.

✓ **الثقافة التنظيمية السائدة:** وتندرج هذه الثقافة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة إضافة إلى العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة، وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه.¹

✓ **ضعف الإمكانيات المادية:** حيث أنه للإمكانيات المادية دور بالغ الأهمية في التعلم التنظيمي بالمنظمات التي لديها وفرة في الجانب المالي تقوم بعمل جميع ما يلزم للحصول على التعلم من جلب للتقنيات اللازمة. توظيف أفراد للتعلم، العمل على بناء منظمة للتعلم، توفير مجانية التعلم، وضع مكافئة للإبداع والتعلم.

2. **على مستوى الأفراد:** عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي وقد يرجع السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة مما يجعلها لا ترصد ميزانية كافية للتعلم والتدريب ولتأهيل الأفراد. عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه سواء لأنهم لا يفهمون إيجابيات التعلم أو لا يدركون مخاطر الجمود الفكري.

3. على مستوى المجتمع:

العادات والتقاليد والثقافات السائدة التي تتسم بالتأخر والرجعية. الجهل والفقر وقلة الوعي والإدراك كما يرى الرشودي أن هناك معوقات أخرى للتعلم من بينها:²

✓ **افتقاد النظرة الشاملة:** غالباً ما تتجه المنظمات إلى النظرة الجزئية في التعامل مع المشكلات المعتمدة والمواقف الصعبة وذلك من خلال تجزئة المشكلة من منظور كلي، إن النظرة الجزئية من مشكلات قد تحقق نوعاً من تخفيف الجهد وسهولة التعامل مع المشكلات ولكنها تؤدي في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة التي يترتب عليها افتقاد الأفراد للنظرة الشمولية.³

✓ **التعلم الوهمي:** إن أكثر خطر يمكن أن تواجهه المنظمة هو الوقوع فيما يسمى بالتعلم الوهمي ويظهر هذا النوع عندما تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد إلى تغيير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها ناجحة أو عندما تتوهم النجاح، وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة أو عندما تصر على جهل هذه النتائج

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، نفس المرجع ، ص 188 ، 189

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، مرجع سابق ، ص 54

³ نفس المرجع.

الفرع الثاني : كيفية معالجة معوقات التعلم التنظيمي

للحد من آثار أية معوقات تواجه التعلم التنظيمي و لكي تستطيع المنظمات البقاء و تحقيق التميز من خلال التعلم التنظيمي ، يوصي منظمات العصر بما يلي :¹

-إجراء مسح حول التوقعات و الإحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية و الخارجية و في ضوءها يتم تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب و البعيد وما يترتب عليها من عواقب .

-تشجيع و تحفيز العاملين على التساؤل و التحدي وعلى التشكيك بالفرضيات و المعايير و الأنماط و الأساليب السائدة ، للتحقق من مدى فاعليتها و ملاءمتها لما هو متوقع حدوثه و حثهم على عدم التستر على المشكلات و العقبات مهما كانت صغيرة .

-الخروج من عمليات التعلم التقليدي و البسيط و الأحادي النظرة إلى عمليات التعلم الثنائي النظرة و المتجدد في الطرح ، و التحرر من أية معطيات أو ممارسات مسبقة تعيق التحديث و الحدثة أو تشدهم للعادات السابقة .

-التطلع إلى الإتجاهات و الخطط الإستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية التي إعتادت عليها المنظمات التقليدية ، و الإنتفاع على الفكر الوقائي و الاستباقي ، الذي يسهم في صياغة المستقبل و تجديد معالمة ، بدلا من الاستسلام للحوادث و الأزمات و الحد من آثارها و مخاطرها .

لكن على الرغم من جميع هذه الآليات المقترحة للحد من أثر المعوقات التي واجه عمليات التعلم التنظيمي ، فهناك من يرى أن التقدم في هذا الإتجاه سيظل بطيئا و أن العقبات أمام بناء منظمات متعلمة لن يسهل حلها أو يتم تجاوزها إن لم يكن ذلك مستحيلا في العديد من الظروف و البيئات ، خاصة و أننا لا نزال نفتقر إلى المقاييس و المؤشرات الدقيقة التي يمكن توظيفها لتقييم الجهود و الخطوات لبناء مثل هذه المنظمات ، ومعرفة مدى التقدم الذي يحصل على الصعيد الواقع عبر سلسلة زمنية محددة .

¹عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المجلد49 ، العدد4 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، 2009، ص ص113،112.

المطلب الرابع: مفهوم ونماذج المنظمة المتعلمة

الفرع الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة

يعود الفضل في ظهور فكرة المنظمة المتعلمة إلى Peter senge من خلال كتابه الشهير المبدأ الخامس : فن و ممارسة التعلم التنظيمي و الذي أضاف من خلاله بعدا جديد الحركة ، الجودة من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم و تتطور من تجاربها وخبرات ومعارف العاملين لديها .

أما بالنسبة لتعريف هذا النوع من المنظمات فلا نجد اتفاق بين الباحثين حولها فهي تتباين نتيجة لاختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم.

فيرى Peter senge بأن المنظمة المتعلمة هي " التي يعمل فيه الجميع بشكل مستقر و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ، وتضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية ، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"¹

ويعرفها garvin المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة ، وإكتسابها ونقلها ويصاحب ذلك تغيير في السلوك للتلاؤم مع المعارف و الرؤى الجديدة"². أما pedler فيرى أن المنظمة المتعلمة هي " التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم في كل المستويات التنظيمية وتكيف نفسها لتلائم مع هذه العمليات"³

و تعرف كذلك بأنها " المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد و حل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب ، تغيير ، تحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وأنجاز أغراضها"⁴

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ص 250

² عبد الناصر حسين رياض سالم ، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، 1-4 نوفمبر ، 2009 ، السعودية ، ص 6.

³ سيد محمد جاد الرب ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2009 ، ص 487.

⁴ حسين أحمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2012 ، ص 198

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يتاح للعاملين فيها ظروف تؤدي بهم إلى إكتساب أنماط جديدة من السلوك من خلال تبادل المعرفة فيما بينهم تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل متغيرة تختلف عما اعتادوا عليه ، أما خصائصها فيمكن حصرها فيما يلي¹:

-أنها منظمة مرنة ذات قدرات فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

-أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون و تشجع الاتصالات المفتوحة و تثنى التفكير النقدي، وتشجع على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

- إنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفريق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة .

-إنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة، ويزيد من احتمالات فرص النجاح.

-إنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها، وتعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يمكن المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون جميع معارف العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والدوائر والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

- و أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

بالإضافة إلى ما سبق يرى R.Draft فإن المنظمات المتعلمة تتميز بالخصائص التالية:²

✓ القيادة: حيث أن القيادة في المنظمة المتعلمة تختلف عن القيادة التقليدية من خلال الأدوار الجديدة التي يقوم بها قائد هاته المنظمة ، و تتحدد هذه الأدوار في :

¹عمر أحمد المهشري، مرجع سابق ، ص 401

²نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 261.

-المصمم: ويقوم بتحديد الهدف و الاتجاه العام للشركة ، واستراتيجياتها و السياسات والهياكل الملائمة ، وهذا حسب التغيرات البيئية المحيطة .

-المعلم: بحيث أن القائد يكون مسؤول على تشجيع الأفراد وتحفيزهم على التعلم المستمر وبالشكل الذي يفيد المنظمة ويسعى إلى تحقيق أهدافها

-الراعي : يقوم القائد بتقديم الدعم المعنوي و المادي للأفراد الذين يقدمون أفكار و ممارسات وهذا لتطوير قدراتهم على التعلم .

✓ الشبكية: يعتبر الهيكل التنظيمي الشبكي من أهم المميزات التي تميز المنظمة المتعلمة وهذا لطبيعته المرنة بين الوحدات التنظيمية مما يسهل على الأفراد تبادل المعرفة والمعلومات وتقاسمها بينهم كما يسهل على العمل في جماعات و فرق العمل.

✓ الثقافة: حيث تتميز المنظمات المتعلمة بثقافة تقوم على التقاسم و الانفتاح على المعرفة ،وهي عبارة على مجموعة من الأفكار والقيم السائدة عند الأفراد والتي و التي تتجه نحو التعلم المستمر ، وتشجيع عمل الفريق وعلى تطبيق أفكار الأفراد أثناء العمل مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها .

✓ التعلم الإستراتيجي: حيث تعتمد المنظمات المتعلمة في وضعها للإستراتيجية على جانبين : الجانب الأول تشاوري (التعلم) ويقصد به أن الإدارة العليا عندما تعكف على وضع الإستراتيجية في المنظمة فأنها تتبنى فكرة التشاور فتأخذ آراء وأفكار ومقترحات الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية ، أما الجانب الثاني فهو انبثاقي فالإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لابد أن تكون مرنة بحيث أنها تستجيب و تنسجم مع المتغيرات البيئية.

والجدير بالذكر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة كما أوضحها Marquardt بأنها علاقة إحتواء

، فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على البنية العملية التعليمية ، و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة و الحرية في التفكير ، وذلك يؤدي إلى الطموح و الإبتكار و نماذج و طرق جديدة للتفكير¹ ، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم و يكسب

¹إحسان دهب حلاب ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ،2003،ص299

الأعضاء المعلومات و المهارات و الإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة و تحقق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة ، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.¹

كما يمكن توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي من خلال إرتباط السبب بالنتيجة ، إذ أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة ، دون أن يترتب عنه بناء منظمة متعلمة²

ويمكن القول أن ارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة فإنه ينبغي أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة، وهذا يقودنا على التعرف على المنظمة المتعلمة .

الفرع الثاني : نماذج المنظمة المتعلمة

لا يوجد مدخل محدد للمنظمة المتعلمة أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي سنعرض خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.³

. أولا : نموذج Peter Senge

وضع هذا النموذج بواسطة Peter Senge والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون، منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

1-التفكير النظامي : ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام وبدونه ستكون

المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم بتكامل معها لتشكيل النظام بشكل كامل. و يوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

¹محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص ص 57. 61

²طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 213

³عبد الناصر حسين ، رياض زايد ، مرجع سابق، ص5.

2- الإبداع الشخصي : ويشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

3- النموذج العقلي أو الذهني: ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

4- التعلم الجماعي: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل¹.

5- الرؤية المشتركة: يدل هذا المجال على القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل².

ثانياً : نموذج Marsick وWatkins :

قدمت كل من Marsick و Watkins نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- 1- خلق فرص للتعلم المستمر.
- 2- تشجيع الاستفهام والحوار.
- 3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- 4- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- 5- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

¹ علي محمد جبران، مرجع سابق، ص ص431.432.

² عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 694.

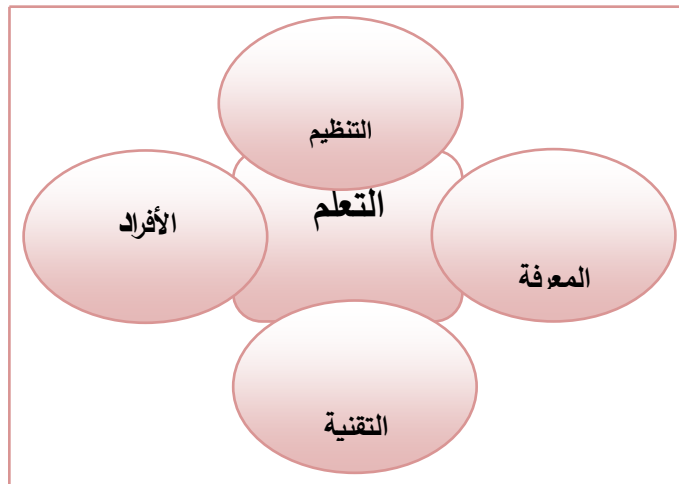
6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

7- القيادة الإستراتيجية.

ثالثاً : نموذج Marquardt

توصل Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة¹.

الشكل رقم(10): يمثل نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة



المصدر: أسماء سالم النصور ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص23.

1- نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة، حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

2- مكونات نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.

¹عبد الناصر حسين رياض زايد ، مرجع سابق ، ص ص 5,6.

3- نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

4- نظام المعرفة: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.

5- نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدا ت الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة¹.

رابعا: نموذج Addleson

توصل Addleson إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الخمس وأنطلق في نمودجه من عدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي:²

- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفعالية في المنظمات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية .
- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأنها توجد من خلال التعاون.
- إن الناس يستطيعون من خلال عملهم معا أن ينجزوا من الأشياء ما لا يستطيعون فعله وهم فرادى.

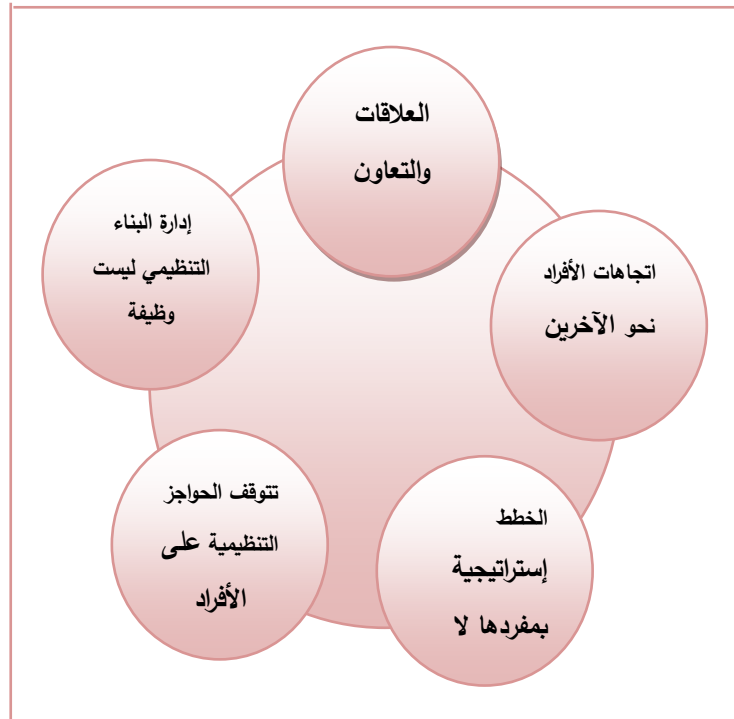
¹ أسماء سالم النسور ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص24،23.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص ص113،112.

- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة من خلال تباين المعرفة و التجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز الأشياء.

ويذكر ADLLSON أنه توصل إلى نموذج البديهيات الخمس للمنظمة المتعلمة من خلال الأفكار التي انبثقت عن التفكير في المجتمعات وعلاقة بالمنظمات، وكيفية حدوث التعلم. حيث الشكل التالي يعبر عنها.

الشكل الرقم (11): يوضح نموذج ADLLSON للمنظمة المتعلمة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 113.

سنعرض شرح موجز لعناصر نموذج للمنظمة المتعلمة فيما يلي:

1- **المنظمة هي التعاون والعلاقات:** المنظمة المتعلمة تتألف من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان، لأنهم يتعلمون من بعضهم، وهذا يعني أن انشغالهم معا يتيح أمامهم الفرص لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام. فالتفاعل الاجتماعي هو الذي يزود المنظمة بالتوجيهات ويحقق تنفيذ المهام بوسائل مختلفة في جميع مستويات التنظيم.

2- **اتجاهات الأفراد نحو الآخرين تمثل قلب المنظمة المتعلمة:** إن البديهية الثانية في هذا النموذج هي الاهتمام بالأفراد، وإن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة هو الاقتناع بأهمية المجتمع، وتقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة فيهم،

وتأسيس وظائف مجتمعية يدعمها الابتكار والمرونة وازدياد معنى الولاء، وذلك تشجيع وتأکید مفهوم المجتمع يعد مفهوما أساسيا في المنظمة المتعلمة.

3- البناء والخطط الإستراتيجية هما تأثير قليل على الأداء: الخطط الإستراتيجية والقرار التنفيذي، والرسائل، وإنشاء البناء التنظيمي فإن لها تأثيرا قليلا على تنفيذ النشاطات الإدارية اليومية أو السنوية التي تجسد المنظمة .

فالناس لديهم دافعية ذاتية، وأفعالهم ليست نتيجة لإرشادات بكيفية عمل المنظمة ووظيفتها. إن غالبية الأفراد يكيفون حياتهم وفقا للنمط الاجتماعي السائد في الثقافة والمجتمع وليس بسبب أن الإدارة توجههم أو تراقبهم.

4- الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد: تتميز المنظمات التعليمية بالجهود التي تستخدم المعرفة وإمكانات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم. ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة للأفراد. ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم عن الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون الذي يؤدي إلى اكتشاف الفرص الجديدة والمتنوعة.

5- الإدارة مؤسسة وليست وظيفة: إن من يسمع عن المنظمة المتعلمة وفرق العمل المدارة ذاتيا ربما يصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمة المتعلمة مجهود لإلغاء أي شكل من أشكال الإدارة. الحقيقة أن المنظمة المتعلمة تتبنى رؤية عن مهام وسلطة المدير لكنها لا تلغي مفهوم الإدارة. ونظرا لأن المنظمات تحاول أن تجمع الأفراد معا فإن النجاح في الإدارة يعتمد على فهم كيفية وقوف هذه الحواجز في طريق التعاون، ومعرفة مكونات الحواجز وكيفية عبورها، وهذا جوهر الإدارة في المنظمة المتعلمة¹.

خامسا: نموذج العتيبي

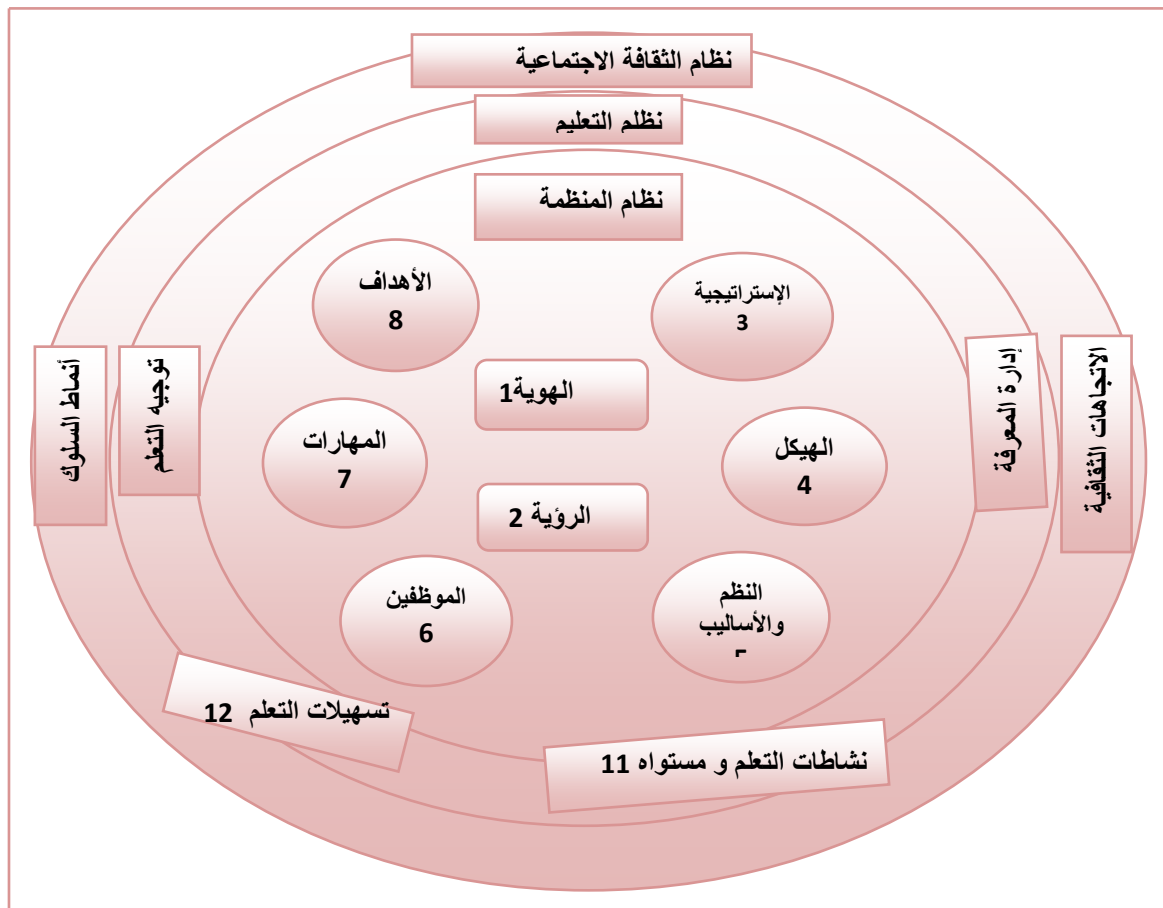
انطلق العتيبي من أن مفهوم المنظمة المتعلمة الذي أصبح خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة التي يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 113، 117.

وتوصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد أطلق العتيبي على نموذج تقييم المنظمة المتعلمة، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم¹

الشكل رقم (12): يوضح نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة



المصدر: ، أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص28.

ويتضمن أ نموذج العتيبي ثلاثة نظم رئيسة وأربعة عشر متغيراً الأ نموذج. حيث أكد الأ نموذج على ما يلي:

¹ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 117.

- 1- نظام المنظمة: ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية والرؤية والإستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسية).
- 2- نظام التعلم: ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم)
- 3- نظام الثقافة الاجتماعية: ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية)¹.

سادسا: نموذج Moilanen

اقترح Moilanen نموذجاً للمنظمة المتعلمة ثم قام بإعداد نموذج اسمه The learning Organization Diamond مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- 1- الدوافع المحركة : ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- 2- تحديد الهدف : ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- 3- الاستطلاع والاستفهام : يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- 4- التمكين : ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- 5- التقييم (: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً².

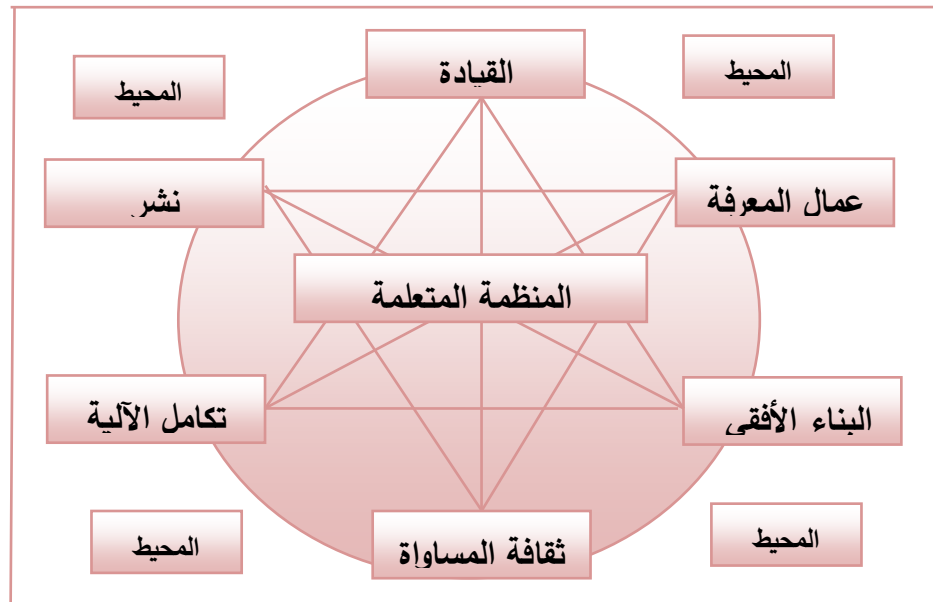
¹ أسماء سالم النسور، مرجع سابق، ص 27

² عبد الناصر حسين رياض زايد، مرجع سابق ، ص 7.

سابعاً: نموذج James

أعدت James أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع المحيط ذات التغيرات المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعني أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيمياً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والإستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معاً في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي، كما هو موضح بالشكل.

الشكل رقم (13) يوضح نموذج JAMES شبكة المنظمة المتعلمة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص 121.

شرح لمكونات المنظمة المتعلمة حسب نموذج JAMES كما يلي:

- **القيادة التحويلية:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
 - **الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.
 - **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.
 - **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.
 - **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.
 - **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.
- إن نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة¹.

¹ أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص ص، 28، 31.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

يأتي مفهوم إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ضمن الإتجاهات التطويرية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى الأخذ بهما حتى تتمكن من مواكبة التغيرات المعاصرة و الوفاء بمتطلبات المستقبل . غير أن العلاقة بينهما أثارت الكثير من الجدل بين الباحثين ، فالبعض يرى أن التعلم التنظيمي يعد من أسبقيات إدارة المعرفة ، و البعض الآخر يعتبر هذه الأخيرة إحدى مخرجات التعلم التنظيمي . كما شبه البعض منهم العلاقة بينها بعلاقة البيض بالدجاج إذ أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولا إدارة المعرفة أو التعلم التنظيمي . و ما يهمني في هذا العمل هو توضيح أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها على التعلم التنظيمي .

المطلب الأول :أوجه العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

الفرع الأول : إدارة المعرفة نتيجة التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي بأبعاده الإلتزام بالتعلم، و التشارك في فرص التعلم ، و التفكير المفتوح له أثر على إدارة المعرفة (إكتساب، وخلق، و نشر، و تراكم المعرفة) و يختلف هذا الأثر بحسب خصائص المعرفة من حيث تنوعها ، و إلى أن قدرة حدائتها، و تعقدتها، و صراحتها ، و إتماديتها ، كما أشار Al و Hitt المنظمة على تحديد إدارة المعرفة هو نتيجة لجهودها المستمرة في الإلتزام بالتعلم ، كما أنه يمكن للتعلم أن يدرس من وجهة نظر وصفية أو إدراكية ، و في حالة دراسته بشكل وصفي فإن إدارة المعرفة تتطلب التدخل العمدي للتعلم التنظيمي¹

كما تحتاج إدارة المعرفة إلى إلتزام جدي بالتغيير التنظيمي و الذي يأتي من تجريب طرق جديدة للتعلم من تحدي الإفتراضات الموجودة وهي أهم أساليب التعلم التنظيمي .

كذلك يرى كل من Elissaret و Albena على أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي وذلك من خلال بناء

مجموعات الممارسة. كما يؤكد Jones على أن إدارة المعرفة ما تتضمنه من خلق و تبادل المعرفة تشكلان التعلم ، بينما

التعلم يعتبر متطلب قرارات تغيير الممارسات المستقبلية و التي تشمل عادة مخرجات إدارة المعرفة .

¹أظني جوهره ، مرجع سابق ، ص ص 203، 200.

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي نتيجة إدارة المعرفة

يرى Salo أن المعرفة هي المتطلب (الشرط المسبق) للتعلم في المنظمة، فهي تركز مجموعة من العمليات تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخلت المعارف. فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم، و تحدث التغيير والتي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد وهكذا، فإن أحد استخدام حلقة التعلم، المعرفة يمكنه أن يحقق تطوير أو مساهمة في الموضوع. كما أن المعرفة الجديدة تعد من مخرجات التعلم و إذا تم إستخدام هذه المعرفة الجديدة فستعطي للمنظمة درجة أعلى من التعلم.¹

وذكر Spender أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية ومعرفة الجماعة وبين المعرفة الآلية (التي يتم كسبها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد). كما أنه لا يمكن استخدام المعرفة والممارسة بشكل مستقل لأن الإنسان يمكن أن يتعلم بطريقتين، واحد بالاعتماد على البحث عن السبب (الذهن)، والآخر عن طريق الخبرة (الجسم). كذلك أشار إلى أن المعرفة يمكن أن تجمع في الذهن (معرفة ماذا، المعرفة النظرية، والمعرفة المعلنة)، وفي الجسم (معرفة كيف، المعرفة التطبيقية، والمعرفة الإجرائية)، ويعتبر التعلم تغيير في المعرفة أو تغيير في الإدراك لذلك فإن المعرفة و الإدراك هما من محتويات التعلم، كما يرى أنه يوجد نوعان من التعلم حسب نوع المعرفة، تعلم انتقائي مرتبط بكسب و أدخلت معارف موجودة خارج حدود المنظمة و تعلم تجريبي يحدث بشكل واسع داخل المنظمة ويتم من خلاله كسب معارف جديدة مرتبطة بالمنظمة.

كما يرى buchel أن إدارة المعرفة تعمل كويسلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي، لما تتضمنه من خلق و تبادل المعرفة تشكلاان التعلم، بينما التعلم يعتبر متطلب قرات تغيير الممارسات المستقبلية و التي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة، و يضيف أن الطرق، السياسات، و الأدوات المساعدة في إدارة المعرفة، مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

ومن خلال ماسبق نستنتج أن كل من المعرفة و التعلم إستراتيجيات جديدة تساعد المنظمة على التحول إلى منظمة متعلمة.

¹ نفس المرجع السابق

ما نستخلصه من كل ما سبق ، أن العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي هي علاقة تشابه و تكامل . فهي علاقة تشابه من حيث العناصر و المتطلبات الرئيسية التي يجب توافرها عند الرغبة في تطبيق أي منهما كالعامل الجماعي و تفويض الصلاحيات و استخدام النظم و غيرهم ، إلا أن هناك بعض الممارسات التي تعبر كل منهما عن الآخر . و هذا ما يشير إلى العلاقة الثانية بينهما و التي توصف بأنها علاقة تكامل فإدارة المعرفة توفر المعرفة المنظمة في الذاكرة التنظيمية كمصدر هام من مصادر التعلم كما أن هذا الأخير سواء كان فردياً أو جماعياً يسعى إلى تطوير مهارات الأفراد من أجل إكتساب المعرفة و توليد المزيد منها .¹

المطلب الثاني: أثر توليد و تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أثر توليد المعرفة على التعلم التنظيمي .

يعرف التعلم على أنه المعرفة و الخبرة المباشرة و غير المباشرة التي تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك² ، و عملية الحصول على المهارات و المعارف و القدرات و الاتجاهات الجديدة ، و النتائج المتحققة من سلسلة الاختيارات بين المعتقدات و النشاطات المتنافسة و التي تؤثر نسبياً على قرارات الأفراد بالزيادة و النقصان ، و بالتالي فهو عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة و التي تؤدي إلى تغيير ثابت في السلوك ، و عليه يلاحظ أن المعرفة و التعلم وجهان لعملة واحدة، فعملية توليد المعرفة هي تعلم، و التعلم هو نتاج توليد المعرفة و يساعد على نجاح توليدها، فالتعلم وفقاً لذلك خبرة و اكتساب مهارة و قدرة تؤدي إلى تغيير نسبي في السلوك و بالتالي تحسين الأداء البشري و المؤسسي و هذه كلها معرفة: و تظهر العلاقة بينهما بوضوح و ذلك من خلال أنماط التعلم الذي يحصل عليه الفرد في المنظمة:

- التعلم التكويني و التعلم التوليدي : حسب ما صنفها peter senge فيحدث التعلم التكويني نتيجة

الاستجابة للأحداث التي تواجه المنظمة، أي تقليد الأفضل مما لدى الآخرين أو من منتجاتهم و ممارساتهم و بالتالي تحسين الأداء البشري و المؤسسي؛ أما التعلم التوليدي فيحدث نتيجة التعامل مع عملية التعلم وهو تعلم الآخرين للإبتكارات

¹ عبد الخالق حنشي سعيد الزهراني ، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ،مطلب لنيل درجة الدكتوراه في المناهج و الإشراف التربوي ، جامعة أم القرى ، المملكة السعودية ، 2012، ص113.

² صولح سماح، دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-،الجزائر2012/2013 ، صص155،153.

الجديدة وهذا النوع من التعلم يقوم على الإبداع و يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة والطرق الجديدة للتعامل ، ومنه تحسين أداء الكفاءات الأساسية و تحقيق التميز للمنظمة، وهذا تأكيد على علاقة توليد المعرفة بالتعلم.

-**التعلم الأساسي و التعلم الثانوي** : يتضمن التعلم الأساسي التعلم عن طريق الفعل والتعلم عن طريق التعديلات مما يؤدي الى تغييرات تراكمية في الأنظمة التقنية وبدائل المنتجات التي تؤدي الى تحسين في العمليات والمنتجات وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي؛ أما التعلم الثانوي فهو التعلم الذي تهدف من خلاله المنظمة الى البحث عن تقديم معرفة جديدة من مصادر خارجية، من أجل تحقيق فعالية أفضل للمنتج أو العملية أو من خلال تعديل ما (باستخدام إدارة الجودة مثلا)، وهذا يثبت أن التعلم وتحسين الأداء هو من نتاج توليد المعرفة التي تؤدي إلى اكتساب المهارة وتعديل في ما يتم تقديمه من أفكار و منتجات .

كما نجد أن توليد المعرفة هي النتيجة النهائية لعملية التعلم والعكس يحدث عندما نتحدث عن توليد وتبادل

واستخدام المعرفة ، حيث تظهر و جود صلة واضحة جدا بين عمليات توليد المعرفة وعملية التعلم على المستوى الفردي

كما أن للفرد أو الفريق تأثير على المنظمة عندما قد تؤدي المعرفة الجديدة المبتكرة إلى تغيير في أنظمتها ، وعليه تصبح المنظمة عبارة عن تعلم التنظيمي إذ تم الحصول على هذه المعارف و تسخيرها لصالحها حيث أن توليفة التعلم الفردي و التعلم التنظيمي و توليد المعرفة و تسخيرها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الهامة هو ما يعطي لها النجاح في تحقيق التميز من خلال مايلي:

- استثمار طاقات البشر من أجل التعلم

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم في تحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث يتاح للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفعال على مصدر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهارتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن العاملون من سلع وخدمات.

- تخطيط تيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمجاهرات.

ونخلص إلى أن التعلم يرافقه ويتطور مع كل مرحلة من مراحل توليد المعرفة فهو جزء لا يتجزأ منها، ففي كل حالة حدوث لتوليد المعرفة هناك حدوث للتعلم، ويلاحظ أن هناك تشابهاً تاماً بين أدوات وطرق عملية توليد المعرفة وعملية التعلم، فمن خلال إدارة المعرفة تسعى المنظمات لاكتساب وإثراء المعرفة من أجل جعلها مفيدة ومتاحة في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال من أجل التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي؛ إذ أن تحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف هو إدارة للمعرفة في كل عملياته، حيث تمثل التحسينات المتوقعة القاعدة الأساسية التي تستخدمها المنظمات للحكم على قيمة مبادرات إدارة المعرفة نظراً لتأثيرها على أهداف المنظمة من

تحسين الإنتاجية والإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار... الخ.¹

الفرع الثاني : أثر تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تعد بأنها المستودع الذي يخزن فيه المعرفة من أجل الإستخدام المستقبلي، فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية

كما أن الذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة في ثقافة المنظمة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة، بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات و في استراتيجيات و سياسات المنظمة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة و المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن إستمرارية الذاكرة الحية للمنظمة و تواصلها، و تحسين عملية الوصول للمعرفة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، نموذج معرفة المنظمة من خلال تنظيمها و تحديدها، و تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في انظمة المنظمة و هيكلها و ذلك يتضمن تنمية روح الولاء و الاستمرارية لديهم.²

كما يمكن أن توجد الذاكرة التنظيمية في العناصر التالية :

-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.

¹ محمد تركي البطانية، زيادة محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار الجليس الزمان، الأردن، 2009، ص 207.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 266.

-ثقافة الشركة : والتي تضم كل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المنظمة اللارسمية وخصائص شخصيتها . وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

-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.

المطلب الثالث : أثر تشارك و تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي

الفرع الأول:أثر تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي

يرى البعض أن المنظمة تسرع عملية التعلم التنظيمي من خلال إدارة المعرفة ،بناء مخازن المعرفة ،كما أن إدارة المعرفة ومن خلال عمليات التشارك في المعرفة تزيد من مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، على إعتبار أن المنظمة نظام اجتماعي يلعب دور مهم في خلق مناخ يسرع عملية خلق المعرفة وتطوير رأس مال فكري. كما أن التشارك في المعرفة يحدث عند تطوير القدرات على فعل الأشياء، فهي ترتبط بعملية التعلم، حيث إن سلوك التشارك في المعرفة يتضمن التشارك الفردي في المعرفة، التشارك في فرص التعلم، وتشجيع التعلم.بمعنى آخر يعد التشارك في المعرفة عملية تعلم الفرد حيث يحتاج التعلم التنظيمي إلى ذاكرة مشتركة أين الأفراد يكتشفون ، يبتكرون ، و يقيمون، و في النهاية يقدمون معارف للمنظمة كما يحتاج التعلم التنظيمي إلى مهارات من أجل التشارك في المعرفة خاصة المعرفة الضمنية، وأهم هذه المهارات مهارات الاتصال (خاصة في ظل التنوع الثقافي في المنظمة) مهارات الاستماع والملاحظة، الرقابة،دعم

الزملاء والنظرة الشاملة، مهارات التعامل مع التحديات والغموض. كما تم الإشارة إلى أن مراقبة الموظف لعملية تعلمه تسهل من عملية تطوير المعارف والكفاءات، ويعتقد كذلك أن العلاقات العائلية والعلاقات الشخصية للموظف

تمكنه من اكتساب معارف ومهارات متنوعة وهو أحد أوجه التشارك في المعرفة والذي يزيد من فرص الفرد و قدرته على التعلم ،حيث إن هذه الأخيرة تزيد من الالتزام بالتعلم. كما تم الإشارة لعناصر إدارة المعرفة مثل التشارك في المعرفة، تخزين المعرفة، أنظمة المعرفة، قنوات تدفق المعرفة، جماعات الممارسة والحوار كلها تدعم أداء فريق العمل والتعلم الفردي ، كما أنه

في مفهوم التشارك في المعرفة تعد كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وجهان لعملة واحدة، ويعبر كلا من التعلم التنظيمي والتشارك في المعرفة عن سلوك تطوعي لنشر المعارف، المهارات والخبرات بين أفراد المنظمة.¹

الفرع الثاني : أثر تطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي

ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة. لقد أرينا أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، يمكن القول إن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي. ومن جانب آخر فإن القائد الإداري الذي يؤمن بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرارات وتحميل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات الموافقة ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

¹نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص65

خلاصة الفصل الثاني :

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضالها لصالح المنظمة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص ابرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبات لازما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي و محاولة استخدام بعض الأساليب الادارية التي تعمل على تفعيله ، كإدارة المعرفة التي بينا على مستوى هذا الفصل كيف بإمكانها تسهيل ذلك . وللتأكد من صحة التوجه ، نستعمل في الفصل الموالي على إختباره على عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي" ، وكذا معرفة أثر المتغير الأول على المتغير الثاني، سنحاول في هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،بجامعة محمد خيضر بسكرة ،بحيث تم الحصول على المعلومات بواسطة أداة الاستمارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث، محاولين تشخيص مستوى أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في الكلية.

و إستنادا على ماسبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول :لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث :عرض و تفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم الكلية محل الدراسة من خلال التطرق إلى موقع ونشأة الكلية، هيكلها الإداري ومهامه، بالإضافة إلى الشهادات التي تمنحها الكلية.

سيتم في هذا المبحث عرض تعريف بجامعة محمد خيضر ونشأتها , وكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كإحدى الكليات في الجامعة, بالتطرق إلى نشأتها وأقسامها والمورد البشري فيها¹

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على حوالي (2) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة, يحدها شمالا طريق شتمة, وجنوبا اقامة الجامعية للبنات, وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي وغربا طريق سيدي عقبة.

و قدمرت الجامعة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة هي التي عليها اليوم وهذي المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992): تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- معهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 مؤرخ في 18/08/1984)
- معهد الوطني لهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 مؤرخ في 5/08/1984)
- معهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم 169-86 مؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية وتكفل الهيئة المركزية بالتنسيق بينها, ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم: 295-92 مؤرخ: 1992/07/07, ومنذ 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة, معهد الهندسة المدنية, معهد العلوم الاقتصادية, معهد الإلكترونيك, معهد الإعلام الآلي, معهد الأدب العربي, معهد علم الاجتماع, معهد الانجليزية).

¹www.univ-biskra-dz

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1898 إلى يومنا هذا):

وعلى اثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 1998/7/7 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة, معهد الري, معهد العلوم الاقتصادية, معهد الإعلام الآلي, معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية, معهد الهندسة المعمارية, معهد التقني). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/ 397 المؤرخ في 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/2 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة, تحولت هذه المعاهد إلى 3 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

و بصدر المرسوم لتنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/8/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة, أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم الإنسانية والاجتماعية

- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98/219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية حقوق وعلوم سياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في: 1998/12/02 وكانت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 2004/08/29 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير)الذي تشكل منذ سنة 2005. و يمكن تعريف الكلية بما يلي: هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة وهي متعددة الاختصاصات وتتولى :

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- أعمال التكوين وتجديد المعارف.
- وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات (الملتقيات المتكررة والندوات المتخصصة)

و تتكون الكلية من مجموعة من الأساتذة الدائمين و المستخلفين و أساتذة دائمين من الكليات الأخرى ، و يتوزع الأساتذة الدائمين بالكلية و فقا لما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (3): طاقم التأطير البيداغوجي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 2017/2016

الأقسام	استاذ مساعد "ب"	استاذ مساعد "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ التعليم العالي	المجموع
قسم التسيير	6	51	14	4	5	80
قسم الاقتصاد	5	41	15	11	9	81
قسم التجارة	2	11	07	4	3	27
المجموع	13	103	36	19	17	188

المصدر : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

أولا : قسم العلوم الاقتصادية :

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي: 1992/1991 حيث كان قسما مستقلا، وأول قسم في العلوم الإنسانية، و بصدر المرسوم رقم: 397/98 المؤرخ في 2 ديسمبر 1998 الذي اوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية: 2005/2004 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ - الطاقم الإداري للقسم:

- رئيس القسم.
- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- رئيس اللجنة العلمية.

ب- التكوين في القسم:

منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادة الليسانس في تخصصي:

- نقود مالية وبنوك.

- اقتصاد وتسيير المؤسسة.

كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب. ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد L.M.D خلال الموسم الجامعي 2006/2005

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي:

- مالية وبنوك.

- اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- نقود ومالية.

- مالية واقتصاد دولي.

- مالية وحوكمة المؤسسات.

فضلا على منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98/254)

- دكتوراه L.M.D: اقتصاديات النقود والأسواق المالية.

ثانيا :قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي

فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداءا من الموسم الجامعي 98/97 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/298 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

أ. الطاقم الإداري للقسم:

- رئيس القسم.
- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- رئيس اللجنة العلمية.

ب. التكوين في القسم:

منح القسم في الدراسات طويلة المدى 4 سنوات شهادات ليسانس في التخصصات التالية :

- إدارة أعمال.

- محاسبة.

- تسويق.

كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.

- تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة ماستر في التخصصات التالية:

فرع تسيير المنظمات:

- التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

- حوكمة الشركات.

- تسيير الموارد البشرية.

- المقاولاتية.

القسم يمنح ايضا درجات الماجستير منذ الموسم

ويمنح القسم ايضا شهادة الكتواره:

- دكتوراه العلوم (المرسوم).

- دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

ثالثا :قسم العلوم التجارية

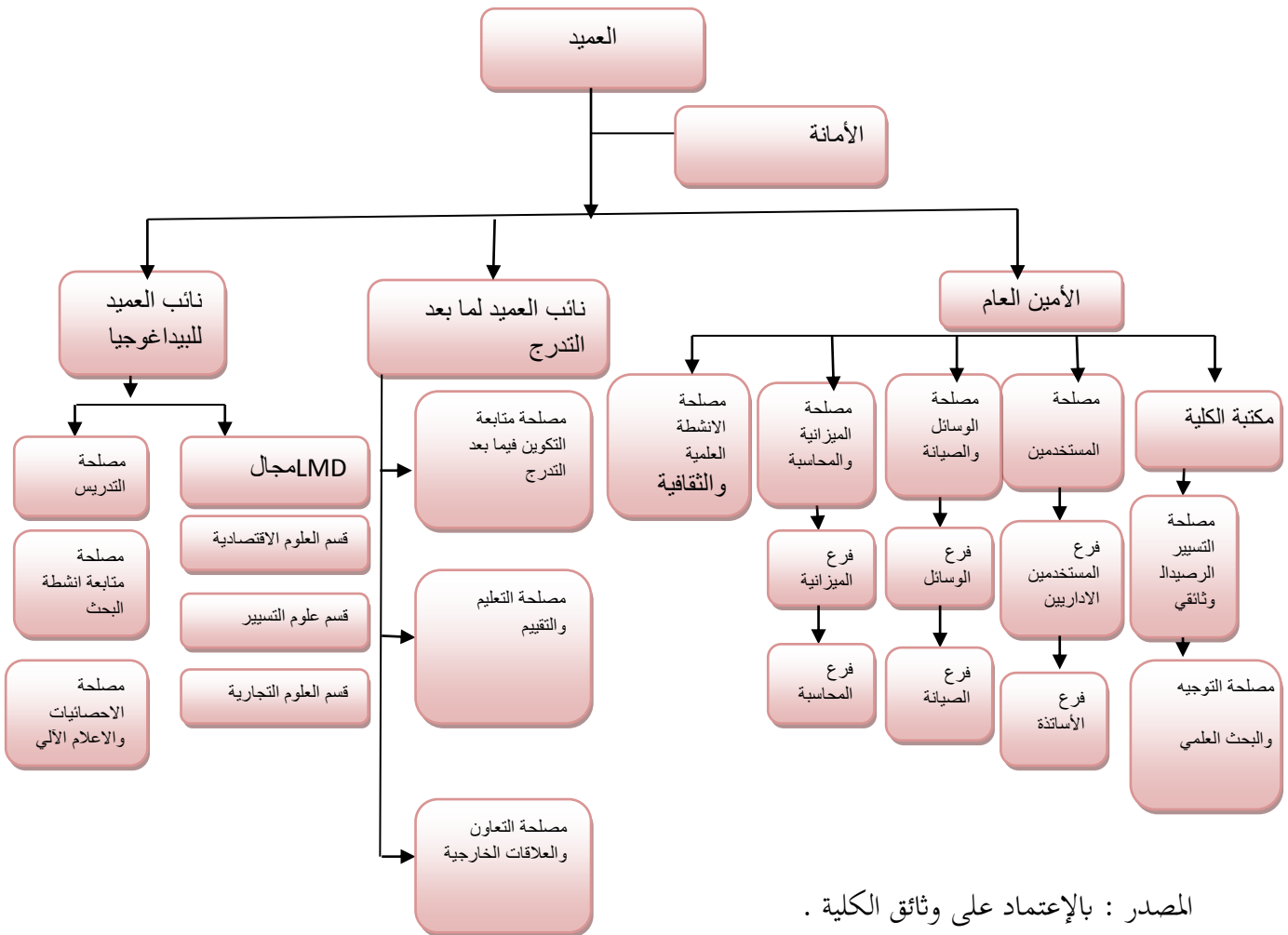
أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى القرار المؤرخ في 20 أبريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا انه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور والنمو الديناميكي للكلية من معهد الاقتصاد سنة 1991 المؤرخ 280/84 إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 2 ديسمبر 98 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2005/2004 إلى كليتين أحدهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة. وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة. و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : بالإعتماد على وثائق الكلية .

ويتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من:

1. **العميد** : وهو يعتبر المسئول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك تجد أن العميد هو المشرف والراعي للتظاهرات العلمية كالملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد وتسيير الكلية(من ناحية الأساتذة,العمال, الطلبة).

2. **نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:**

يعمل تحت إشراف المباشر لعميد الكلية وهو مكلف بالتالي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- كما يساعده في مهامه كل من(رئيس مصلحة التدريس, رئيس مصلحة التعليم والتقييم, رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).
- متابعة أقسام الكلية(قسم العلوم الاقتصادية, قسم علوم التسيير, قسم العلوم التجارية).

3. **نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمية والعلاقات الخارجية:**

وهو تحت إشراف عميد الكلية من مهامه:

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج .
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
- متابعة سير أنشطة البحث.
- التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.
- كما يساعده في مهامه كل من (رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج, رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث, رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية).

4. مهام الأمين العام للكلية:

من المهام المخصصة له:

- مسئول على الموارد البشرية.
- مسئول على المصالح التابعة له.
- كما يقوم بمتابعة (مصلحة المستخدمين, مصلحة الوسائل والصيانة, مصلحة الميزانية والمحاسبة, مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية, مكتبة الكلية).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو محاولة قياس أثر إدارة المعرفة بأبعادها على التعلم التنظيمي ،وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهج المتبع في الدراسة وحدودها ،بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات من حيث بناءها والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بيانات الدراسة .

المطلب الأول :منهج الدراسة و نموذج الدراسة .

الفرع الأول :منهج الدراسة

يعبر منهج الدراسة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة. ومن أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، والذي يعرف " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما لأنه يهدف إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي كخطوة أولى وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على . الظاهرة كخطوة ثالثة²، وهو ما يمكننا من التحكم في الموضوع والإجابة على إشكالية دراستنا. مع العلم أن هذه الدراسة قد أحيطت بمجموعة من المحددات و المتمثلة في :

-الحدود البشرية اقتصرت الدراسة على الإداريين ورؤساء الأقسام في العلوم الإقتصادية و الجارية و علوم التسيير بجامعة

محمد خيضر بسكرة

- الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي إلى توضيح مدى مستوى إدارة المعرفة من خلال ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة . و أثرها على التعلم التنظيمي .

- الحدود المكانية: تم اختيار عينة من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والمتمثلة في الأساتذة .

-الحدود الزمانية: تمت دراستنا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2016

²محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999، ص46.

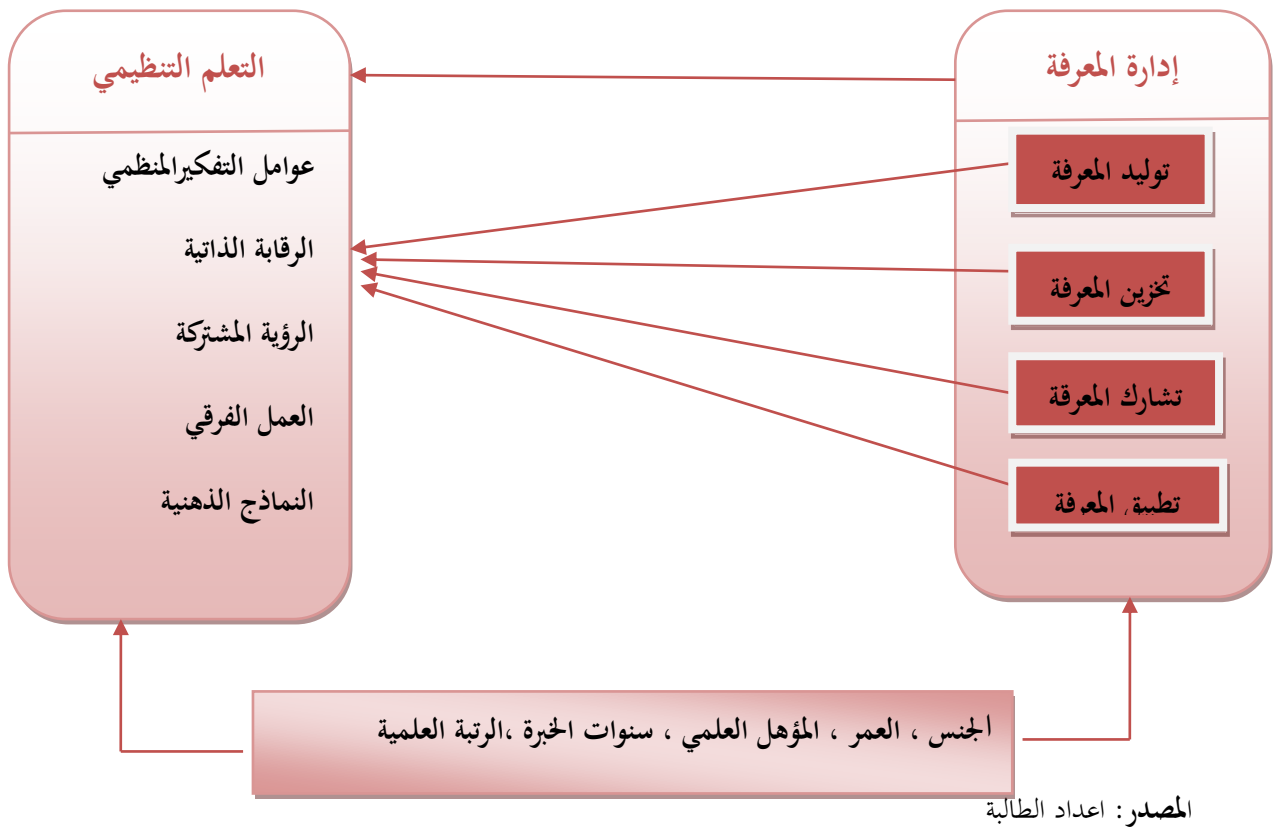
الفرع الثاني: نموذج الدراسة

في ضوء اشكالية الدراسة و أهدافها تطلب بناء نموذج شمولي مقترح ، يلخص العلاقة الافتراضية بين متغيري الدراسة التي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



من خلال هذا النموذج يتضح لنا أنه يتكون من جزئين:

✓ المتغير المستقل : إدارة المعرفة : تقاس من خلال أبعادها الأربعة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة)

✓ المتغير التابع : يمثل التعلم التنظيمي حيث تم قياسه من خلال القواعد الخمس التي وضعها P.senge لبناء التعلم

التنظيمي، و المتمثلة في عوامل التفكير المنظمي، الرقابة الذاتية، الرؤية المشتركة، العمل الفرقي، النماذج الذهني

وبناء على نموذج الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية كما يلي :

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي.

و يندرج ضمن هذا الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي.

✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين تخزين المعرفة و التعلم التنظيمي.

✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين تشارك المعرفة و التعلم التنظيمي.

✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي .

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى للخصائص

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، الرتبة العلمية) عند مستوى

الدلالة $\alpha=0.05$

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس عند

مستوى الدلالة $\alpha= 0,05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى

الدلالة $\alpha= 0,05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

عند مستوى الدلالة $\alpha= 0,05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند

مستوى الدلالة $\alpha= 0,05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

عند مستوى الدلالة $\alpha= 0,05$

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى للخصائص

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، الرتبة العلمية) عند مستوى

$$\alpha=0.05$$

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

$$\alpha= 0,05$$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند

$$\alpha= 0,05$$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

$$\alpha= 0,05$$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

$$\alpha= 0,05$$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية

$$\alpha= 0,05$$

المطلب الثاني : عينة الدراسة و خصائصها

الفرع الأول : عينة الدراسة

يعد استخدام العينة من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية . والعينة هي

"عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي"³، فبدلاً من إجراء

البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، وعن طريق دراسة

ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله . حيث يعرف مجتمع الدراسة "بأنه

كامل أفراد ، أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة".

³مرجع سابق، ص 84.

وبناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة - و البالغ عددهم 188أستاذ، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة منهم نظرا لصعوبة توزيع الإستمارات و إسترجاعها و ضيق الوقت ، حيث تم 63توزيع استمارة عليهم و تم إسترجاع 50منها و بعد فحصها و و تحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة .

فيما يلي سنعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

جدول رقم(4) : الخصائص العامة لعينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	36%
	أنثى	32	64%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30	4	8%
	من 30 إلى أقل من 40	38	76%
	من 40 إلى أقل من 50	8	16%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	22	44%
	دكتوراه lmd	8	16%
	دكتوراه	20	40%
	المجموع	50	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	14%
	من 5 إلى أقل من 10	23	46%
	من 10 إلى 15	13	26%
	من 15 إلى 20	6	12%
	أكثر من 20	1	2%
	المجموع	50	100%
	مساعد أ	16	32%

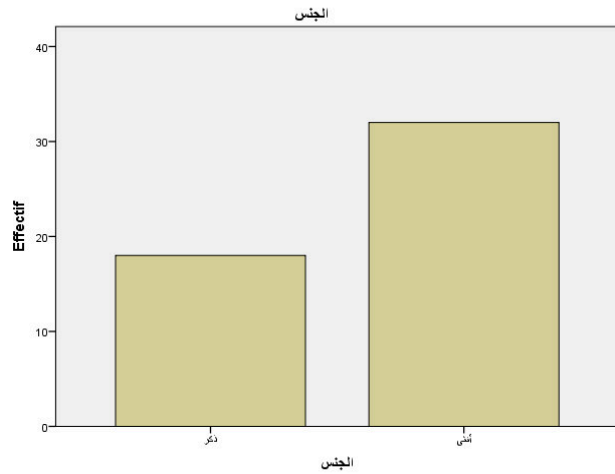
مساعد ب	6	%12	الرتبة العلمية
محاضر أ	11	%22	
محاضر ب	17	%34	
المجموع	50	%100	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا مايلي :

- متغير الجنس :يبين الجدول أن غالبية الباحثين كانوا من الإناث حيث بلغ عددهم 32 بنسبة 64%، في حين يبلغ عدد الذكور 18 بنسبة 36% من مجموع أفراد عينة البحث.

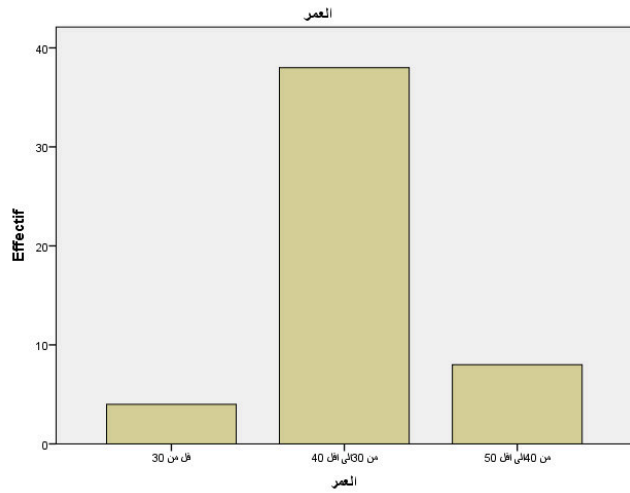
الشكل رقم 16: مدرج تكراري لمتغير الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير العمر :نلاحظ من الجدول أن فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت أعلى نسبة بواقع 76% من أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 16%، ثم الفئة الواقعة في مجال أقل من 30 سنة بنسبة 8%،

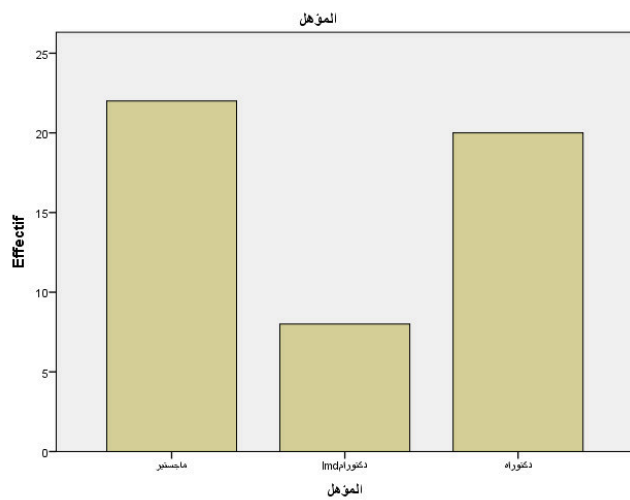
الشكل رقم 17: مدرج تكراري لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير المؤهل العلمي: من خلال الجدول نجد أن معظم المبحوثين من حاملي شهادة الماجستير بنسبة 44%، يليها حاملي شهادة دكتوراه بنسبة 40%، وأخيرا حاملي شهادة lmd دكتوراه بنسبة 16%.

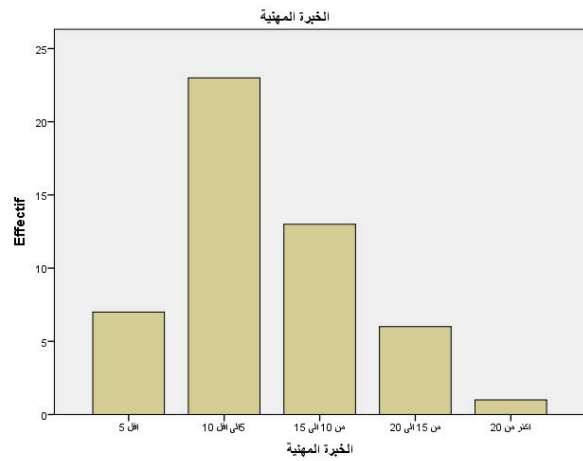
الشكل رقم 18: مدرج تكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة : يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 46%، في حين تليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 26%، ثم فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 14%، ثم من 15 إلى 20 سنة بنسبة 12%، و أخيرا فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 2%.

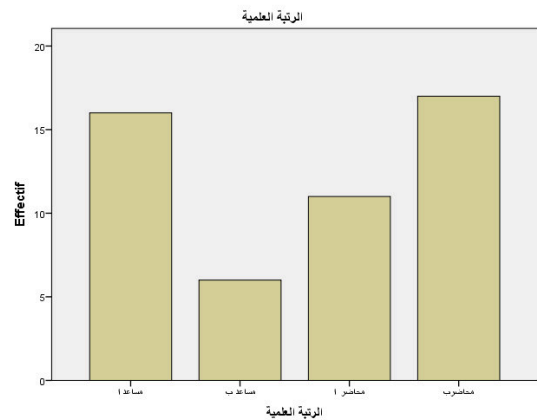
الشكل رقم 19: مدرج تكراري لسنوات الخبرة المهنية .



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

- الرتبة العلمية : يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من الأفراد عينة الدراسة هم الأساتذة المحاضرين (ب) بنسبة 34%، ثم تليها فئة الأساتذة المساعدين (أ) بنسبة 32%، ثم تليها فئة الأساتذة المحاضرين (أ) بنسبة 22%، و أخيرا فئة الأساتذة المساعدين (ب) بنسبة 12%.

الشكل رقم 20: مدرج تكراري لمتغير الرتبة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الثالث :أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول :أدوات الدراسة. :

● الاستمارة: وفقا لطبيعة الدراسة تبين أن تقنية الاستمارة هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، فهي تعرف على "أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين⁴ وتم إنجازها استنادا إلى مراجعة الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية .بالإضافة إلى القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكيفها بناء على توجهات الدراسة الحالية.

وقد تم تقسيمها إلى قسمين حيث يشكل القسم الأول المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني فهو خاص بمحاور الدراسة، وينقسم بدوره إلى محورين:

المحور الأول : يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة ،تخزين المعرفة ،تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة)، حيث إشتمل هذا المحور على 17عبارة و قد خصص ل :

-بعد توليد المعرفة :يتكون من 4عبارات

-بعد تخزين المعرفة :يتكون من 4عبارات

-بعد تشارك المعرفة:يتكون 5من عبارات

-بعد تطبيق المعرفة:يتكون 4من عبارات

المحور الثاني : يتعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة (عوامل التفكير المنظم ،الرقابة الذاتية ،الرؤية المشتركة ،العمل الفرقي ،النماذج الذهنية) ، حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة و قد خصص ل :

بعد عوامل التفكير المنظم :يتكون من 3عبارات

-بعد الرقابة الذاتية :يتكون من 3عبارات

-بعد الرؤية المشتركة : يتكون من 3 عبارات

-بعد العمل الفرقي : يتكون من 4 عبارات

-بعد النماذج الذهنية: يتكون من 3 عبارات

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستمارة والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم 5: درجات مقياس ليكرت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

جدول رقم 6: فئات درجات القيم حسب مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
أبدا	(1 - 1,79)
نادرا	(2,59-1,80)
أحيانا	(3,39-2,60)
غالبا	(4,19-3,40)
دائما	(5-4,20)

المصدر : من إعداد الطالبة

• صدق وثبات الأداة:

1-الصدق :

يعتبر صدق الأداة أهم خاصية يجب توفرها في أدوات القياس، وهي أساسية ومهمة بحيث أنه لتقدير مدى صدق أداة القياس يجب أن تجمع مختلف الدلائل والقرائن التي تدعم هذا التقرير، ولقد تم التأكد من ذلك من خلال:

- **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستمارة على عدد المحكمين (أنظر الملحق رقم1)، وبناءا على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة إما بالإضافة أوالحذف

- **صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال :الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ

2-الثبات :

يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، لذا فهو يرتبط بما يسمى إحصائيا المتضمن في كل درجات الاختبار، وبشكل عام فإنه يهدف إلى ضمان الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة، وذلك من خلال عدة طرق منها اعتمدت هذه الدراسة على معامل الفاكرونباخ (Alfa -Gronbath) بوصفها الطريقة الأكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، وكلما اقترب هذا المعامل من القيمة ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0,6 .

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

جدول رقم7:تحليل الثبات و الصدق لكل متغيري إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

أبعاد الإستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة المعرفة	17	0,600	0,774
التعلم التنظيمي	16	0,863	0,928
الاستبانة	33	0,866	0,930

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20

يشير الجدول إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة حيث يتضح من الجدول أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة جيدة حيث بلغت قيم معامل الثبات للمحور الأول " إدارة المعرفة "0,600، أما في المحور الثاني "التعلم التنظيمي " فقد بلغت 0,863، في حين بلغت قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة 0,866، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج .

بناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استمارة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستمارات وتدقيق البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب . تأتي عملية التحليل اللازم لها حيث اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v20 وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، فهو يعتبر من أكثر البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية، وهذا نظرا لما يوفره من تحليلات إحصائية لازمة وإعدادا للمخططات البيانية التي تحقق غاية الباحثين والمختصين في مجال الإحصاء.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ جداول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- ❖ الانحراف المعياري : وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك لقياس ثبات قياس عبارات الاستمارة .
- ❖ الجذر التربيعي لالفا كرونباخ CronbachAlpha لقياس مدى صدق العبارات

- ❖ معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- ❖ اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح لاختبار (Tolerance) مدى الارتباط بين المتغير المستقل
- ❖ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح Kurtosis لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. -تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات. -إختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي Anova one way، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة
- ❖ تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- ❖ تحليل الإنحدار المتدرج (stepwise regression) لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع واختبار الفروق الشخصية وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول :تشخيص متغيرات الدراسة .

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول:متغير إدارة المعرفة

يوضح الجدول التالي تصورات المبحوثين في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لأبعاد إدارة المعرفة .

الجدول رقم (8):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
أ-توليد المعرفة					
1	تشجع الكلية على طرح أفكار جديدة	3,54	1,014	4	غالبا
2	يتم إجراء البحوث بشكل مستمر في الكلية	3,64	0,827	3	غالبا
3	تستفيد الكلية من التجارب الناجحة	3,78	1,112	2	غالبا
4	تعمل الكلية على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات و المهارات العالية	3,88	0,940	1	غالبا
ب-تخزين المعرفة					
5	تهتم الكلية بتوثيق البحوث و الدراسات التي تطرح في المؤتمرات و الندوات العلمية	3,32	1,236	4	أحيانا
المتوسط الحسابي: 3,7100					
الانحراف المعياري: 0,46114					
الأهمية النسبية: 1					
إتجاهات الآراء: غالبا					

غالباً	1	1,046	3,74	تقوم الكلية بالتحديث المستمر على وسائل تخزين المعلومات وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال	6
غالباً	2	1,058	3,68	تعتمد الكلية في تخزين المعرفة المكتسبة في السجلات و الوثائق المكتوبة	7
نادراً	3	1,298	2,50	تعتمد الكلية في تخزين المعرفة على قاعدة بيانات الالكترونية تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها	8
أحيانا	2	0,555490	3,2000	ج- تشارك المعرفة	
غالباً	1	1,165	3,48	تعتمد الكلية على التقارير و النشرات الداخلية في تشارك المعرفة	9
أحيانا	5	1,027	3,08	تتبع الكلية أسلوب التنقلات و الدوران الوظيفي للأساتذة	10
أحيانا	4	1,189	3,12	تعقد الكلية اجتماعات و ندوات وورش عمل داخلية	11
أحيانا	2	1,050	3,20	تعتمد الكلية على الشبكة المعلوماتية في تشارك المعرفة	12
أحيانا	3	0,940	3,12	تعتمد الكلية على برامج تدريبية تكسب الأساتذة معارف و مهارات جديدة	13
أحيانا	4	0,62354	2,9850	د- تطبيق المعرفة	
أحيانا	3	0,979	3,02	يتم تطبيق المعرفة في الكلية من خلال تحسين البرامج المقررة	14
أحيانا	2	1,038	3,06	ثقافة الكلية تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة	15
أحيانا	1	1,001	3,24	تهتم الكلية بتطبيق المعرفة وجعلها من أهم أولوياتها	16
أحيانا	4	0,725	2,62	تستخدم الكلية معايير و مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة	17
أحيانا		0,38500	3,2953	-إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق إدارة المعرفة بلغ **3,2953**، بانحراف معياري بلغ **0,38500**، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "أحيانا" ما يفيد بأن تصورات الباحثين في الكلية ذات نسب إيجابية إزاء متغير إدارة المعرفة حيث أن سلوكيات الكلية اتجاه تطبيق إدارة المعرفة مقبولة، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كمايلي:

✓ **توليد المعرفة :** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,7100، بانحراف معياري 0,46114، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "غالبا"، مما يعني أن الكلية تطبق توليد المعرفة بمستوى جيد و توليه أهمية مقبولة و ذلك من خلال تشجيعها على طرح أفكار جديدة و إجراء البحوث بشكل مستمر في الكلية و إستفادتها من التجارب الناجحة و إستقطاب الأفراد ذوي الخبرة و المهارات العالية ، حيث بلغت متوسطاتهم الحسابية 3,54،3,64،3,78،3,88، على التوالي

✓ **تشارك المعرفة :** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,2000، بانحراف معياري 0,555490، ووفقا لمقياس الدراسة فإن كل عباراته جاءت ضمن إتجاه "أحيانا" بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 3,08، 20، 3، ما عدا عبارة واحدة جاءت في إتجاه "غالبا" و التي تنص على إعتقاد الكلية على التقارير و النشرات الداخلية . ما يعني ما سبق أن الكلية تطبق تشارك بشكل مقبول، و ذلك من خلال تتبع الكلية أسلوب التنقلات و الدوران الوظيفي للأساتذة ، وكذلك عقد إجتماعات و ندوات و إعتقادها على الشبكة المعلوماتية في توزيع المعرفة و برامج تدريبية تكسب الأساتذة معارف و مهارات جديدة.

✓ **تخزين المعرفة :** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,0400، بانحراف معياري 0,75485 ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "أحيانا"، مما يعني أن الكلية توليه أهمية مقبولة من خلال إهتمامها بتوثيق البحوث و الدراسات التي تطرح في المؤتمرات و الندوات ، و الإعتقاد المحتشم في خزن المعرفة على قاعدة بيانات إلكترونية ، في مقابل إعتقادها الدائم على خزن المعرفة في السجلات و الوثائق المكتوبة .

✓ **تطبيق المعرفة :** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 2,9850،

بانحراف معياري 0,62354، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الإتجاهات تشير إلى "أحيانا"، كما جاءت كل عباراته ضمن إتجاه " أحيانا " بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت ما بين 2,62،3,24. و هذا يؤكد على حسب آراء المبحوثين تطبيق المعرفة في الكلية متوسط و غير كافي ، خاصة و أنها مؤسسة تعليمية.

الفرع الثاني: متغير التعلم التنظيمي

الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة لدراسة عن عبارات التعلم التنظيمي .

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ-عوامل التفكير المنظم	3,1000	0,70389	3	أحيانا
1	تشجع الكلية الأساتذة على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل	3,14	1,050	1	أحيانا
2	تشجع الكلية الأساتذة على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات	3,12	1,003	2	أحيانا
3	تحفز الكلية الأساتذة العاملين على تعلم شئ يخص العمل ويخص الكلية	3,04	1,029	3	أحيانا
	ب_الرقابة الذاتية	2,9933	0,93433	4	أحيانا
4	تعتمد الكلية على ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال	3,32	1,301	1	أحيانا
5	تتبنى الكلية فلسفة إدراك كل فرد لذاته خدمة لأهدافها	2,90	1,015	2	أحيانا
6	تسعى الكلية إلى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقا للانفتاح على الآخرين	2,76	1,001	3	أحيانا
	ج_الرؤية المشتركة	3,3400	0,96301	1	أحيانا
7	تحاول الكلية بناء رؤية واضحة يشترك في بناءها معظم أفرادها	2,92	1,338	3	أحيانا
8	تنشئة و تطوير الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأساتذة من مسؤولية الجميع	3,44	1,248	2	غالبا
9	تمتلك الكلية أهداف واضحة	3,66	1,171	1	غالبا
	د_العمل الفرقي	3,2400	0,75586	2	أحيانا
10	تسعى الكلية إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد عن طريق اعتماد العمل الفرقي	3,36	1,064	2	أحيانا
11	تحرص الكلية لإعتماد مبدأ التنوع في تخصصات فرق العمل	3,62	0,967	1	غالبا
12	تخول الكلية لفرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها	3,36	1,120	3	أحيانا
13	تعتمد الكلية على فلسفة القيادة المشاركة و عدم التفرد في اتخاذ القرارات	2,62	1,028	4	أحيانا
	هـ-النماذج الذهنية	2,8267	0,72293	5	أحيانا

أحيانا	1	1,096	2,94	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأساتذة بدعم من إدارة الكلية	14
أحيانا	2	0,857	2,86	تساعد الكلية الأساتذة للتخلي على الأساليب التقليدية في أداء العمل	15
أحيانا	3	0,957	2,68	تحرص الكلية على إشراك الأساتذة عند معالجة المشكلات المعقدة	16
أحيانا		0,62062	3,1088	التعلم التنظيمي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد إتجاه التعلم التنظيمي بلغ **3,1088**، بالإختلاف معياري بلغ **0,62062**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "أحيانا" ما يدل على أن سلوكيات الكلية إتجاه تطبيق الممارسات التي تمكن من تحقيق التعلم التنظيمي معمول بها و لكن بدرجات مختلفة حيث جاءت مرتبة على النحو التالي :

✓ **الرؤية المشتركة** : بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد **3,3400**، و بإختلاف معياري **0,96301**، و هو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل 5، مما يدل على أهمية مقبولة لهذا البعد بالنسبة لعينة الدراسة ، أما على مستوفقراته، فنجد أنها جاءت ضمن إتجاه "غالبا" ما عدى عبارة واحدة حيث وقعت في إتجاه "أحيانا" بمتوسط حسابي أقل من الوسط الفرضي (3).

✓ **العمل الفرق** : بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد **3,2400**، و بإختلاف معياري قدره **0,75586**، و هو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل 5 مما يدل على قيام الكلية ببعض الجهود لتشكيل فرق عمل و الإهتمام بها، أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة "مبدأ التنوع في تخصصات فرق العمل و البالغ 3,62، و بين أقل قيمة للوسط الحسابي حققتها فقرة فلسفة قيادة المشاركة و عدم التفرد في إتخاذ القرارات حيث بلغ 2,62 و بتشتت كبير بلغ 1,028.

✓ **عوامل التفكير المنظم** : بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد **3,1000**، و بإختلاف معياري قدره **0,70389**، و هو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل 5 مما يدل على قيام الكلية ببعض الجهود للإعتماد على التفكير المنظم ، و الإهتمام بها، أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة "تشجيع الكلية الأساتذة على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل " و البالغ "14,3، و بين أقل قيمة للوسط الحسابي حققتها فقرة تحفز الكلية الأساتذة العاملين على تعلم شئ يخص العمل و يخص الكلية ، حيث بلغ 3,04 و بتشتت كبير بلغ 1,024.

- ✓ الرقابة الذاتية. بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 2,9933، و بانحراف معياري قدره 0,93433، و هو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل 5 مما يدل على قيام الكلية ببعض الجهود لتشكيل رقابة ذاتية و الإهتمام بها، أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة " تعتمد الكلية على ثقافة تشجيع الإعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال و البالغ 3,32، و بين أقل قيمة للوسط الحسابي حققتها فقرة تسعى الكلية إلى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقا للإنتتاح على الآخرين و البالغ 2,76 و بتشتت كبير بلغ 1,001.
- ✓ النماذج الذهنية: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 2,8267، و بانحراف معياري قدره 0,72293، و هو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل 5 مما يدل على قيام الكلية ببعض الجهود لتشكيل نماذج ذهنية و الإهتمام بها، أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة "تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأساتذة بدعم من إدارة الكلية و البالغ 2,94، و بين أقل قيمة للوسط الحسابي حققتها فقرة تحرص الكلية على إشراك الأساتذة عند معالجة المشكلات المعقدة حيث بلغ 2,68 و بتشتت كبير بلغ 0,957

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

الفرع الأول: الاختبارات القبلية.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، نقوم بإجراء بعض الإختبارات له وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل، وذلك على النحو التالي:

1 - طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر بين متغيرات الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة .
والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات.

الجدول رقم 10: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

		عوامل التفكير المنظم	الرقابة الذاتية	الرؤية المشتركة	العمل الفرقي	النماذج الذهبية	التعلم التنظيمي
توليد المعرفة	معامل الارتباط	-0,040	-0,040	0,280*	0,2400	0,157	,6680
	مستوى الدلالة	0,784	0,7820	0,049	0,0930	0,2750	0,0000
تخزين المعرفة	معامل الارتباط	0,2450	0,2700	-0,014	0,2400	0,0530	0,8160
	مستوى الدلالة	0,0860	0,0570	,9210	0,0930	0,7120	0,0000
تشارك المعرفة	معامل الارتباط	0,532**	0,328*	0,409**	0,142	0,529**	0,904**
	مستوى الدلالة	0,0000	0,0200	,0030	0,3270	0,0000	0,0000
تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	0,674**	0,2510	0,644**	0,660**	0,443**	0,730**
	مستوى الدلالة	0,0000	0,0790	0,0000	0,0000	0,0010	0,0000
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0,5810	0,3800	0,553**	0,694**	0,487*	0,709**
	مستوى الدلالة	0,0000	0,0060	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20 .

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0,05) ** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0,01)

يظهر من الجدول وأعلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير بالدراسة وكذا كل بعد من أبعادها، حيث:

✓ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي $0,709^{**}$ ، عند مستوى الدلالة $0,0000$ ، و هذا يشير إلى إرتباط موجب بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين توليد إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي $0,6680$ عند مستوى دلالة $0,0000$ و هذا يشير إلى إرتباط موجب بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تخزين المعرفة و التعلم التنظيمي $0,8160$ عند مستوى دلالة $0,0000$ وهذا يدل على أن هناك إرتباط موجب وكبير بينها.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تشارك المعرفة و العلم التنظيمي $0,904^{**}$ عند مستوى دلالة $0,0000$ و يشير هذا على أن هناك إرتباط موجب وكبير بينها.

✓ بلغ معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة و التعلم التنظيمي 0.730^{**} عند مستوى دلالة 0,0000 وهذا يدل على أن هناك إرتباط موجب و قوي بينها.

2- إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام إختبار تضخم التباين (VIF Variance) Inflation Factory وإختبار التباين المسموح

Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين VIF للقيمة (10) وقيمة إختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الإختبارات،

الجدول رقم 11: إختيار معامل تضخم التباين و التباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolérance
توليد المعرفة	1,085	0,921
تخزين المعرفة	1,245	0,803
تشارك المعرفة	1,664	0,601
تطبيق المعرفة	1,542	0,648

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم إختبار معامل تضخم التباين VIF لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,085- 1,542) وأن قيم إختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0,921- 0,648) وهي أكبر من 0.05 ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- إختبار التوزيع الطبيعي :

يستخدم إختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يتم تحديد توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعيا فان ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة ككل.

ومن اجل ذلك يجب أن تكون قيمة Kurtosis، محصورة بين (10، -10) بينما قيمة Skewness تكون محصورة بين (3،-3).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح:

الجدول رقم 12: إختبار التوزيع الطبيعي بمعاملتي Skewness و Kurtosis

Skewness		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات و الأبعاد
الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,337	-0,284	0,662	-0,051	4,75	2,75	توليد المعرفة
0,337	0,012	0,662	-0,536	4,75	1,50	تخزين المعرفة
0,337	-0,589	0,662	1,415	4,20	1,40	تشارك المعرفة
0,337	0,005	0,662	-0,783	4,25	1,75	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء Skewness كانت محصورة بين -0,589، -0,284 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح kurtosis التي كانت محصورة بين -0,783، -0,536.

4- إختبار صلاحية النموذج:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي :

جدول رقم 13: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9,499	1	9,499	48,639	0,000
الخطأ	9,374	48	0,195		
المجموع	18,874	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

الفرع الثاني: إختبار الأثر والفروق الشخصية.

1- إختبارات الأثر:

بناء على الإختبارات القبليّة، يمكننا إختبار الفرضية لرئيسية وفرضياتها الفرعية الأربعة من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو التعلم التنظيمي ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم 14: نتائج تحليل إختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل و أبعاده	R	R ²	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	0,169	0,029	1,416	0,240	2,264	0,228	1,190	0,240
تخزين المعرفة	0,179	0,032	1,590	0,213	2,661	0,147	1,261	0,213
تشارك المعرفة	0,636	0,405	32,667	0,000	0,834	0,711	5,715	0,000
تطبيق المعرفة	0,706	0,498	47,575	0,000	1,013	0,702	6,897	0,000
إدارة المعرفة	0,709	0,503	48,639	0,000	0,660	1,144	6,974	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

✓ يرتبط بعد توليد المعرفة بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,169 ، إلا أن هذا الإرتباط غير معنوي من خلال النظر إلى قيمة الإختبار T البالغة 1,190، و هي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها 0,240 و هو أكبر من المستوى المحدد. لذا نرفض الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين توليد المعرفة و التعلم التنظيمي. وما يؤكد على عدم معنوية النموذج الذي يعبر عن الأثر بين المتغيرين هي قيمة F التي بلغت 1,416 عند مستوى دلالة أكبر من 0,05.

✓ يرتبط بعد تخزين المعرفة بمقدار 0,179، إلا أن هذا الإرتباط غير معنوي من خلال النظر إلى قيمة الإختبار T البالغة 1,261، و هي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها 0,213 و هو أكبر من المستوى المحدد. لذا نرفض الفرعية الثانية المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين تخزين

المعرفة و التعلم التنظيمي .وما يؤكد على عدم معنوية النموذج الذي يعبر عن الأثر بين المتغيرين هي قيمة F التي بلغت 1,590 عند مستوى دلالة أكبر من 0,05.

✓ يرتبط بعد تشارك المعرفة بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,636 كما أنه يستطيع أن يفسر 40,5% من التغير في التعلم التنظيمي. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة ب 5,715 بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بينتشارك المعرفة والتعلم التنظيمي .وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 32,667 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

التعلم التنظيمي = 0,834 + 0,711 تشارك المعرفة

✓ . يرتبط بعد تطبيق المعرفة بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,706 كما أنه يستطيع أن يفسر 49,8% من التغير في التعلم التنظيمي. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة ب 6,897 بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي .وعليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية .

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 47,575 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

التعلم التنظيمي = 1,013 + 0,702 تطبيق المعرفة

✓ ترتبط إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,709 ، في حين أنه يستطيع أن يفسر 50,3% من التغيرات التي تحدث في التعلم التنظيمي . و مما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 6,974 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد. وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والقائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائيا بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي.

كما أن قيمة الاختبار F والتي بلغت 48,639 هي دالة إحصائياً بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المحدد، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح معنوي، يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 1,1440 + 0,660 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwiseregression) كما يلي:

جدول رقم 15: تقدير معالم النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients standardisés		T	Sig	F	Sig	R	R ²
	A	Erreur standard						
1	(Constante)	1,013	0,310	3,263	0,002			
	تطبيق المعرفة	0,702	0,102	6,897	0,000	47,575	0,000	0,706
2	(Constante)	0,242	0,356	0,680	0,005			
	تطبيق المعرفة	0,513	0,107	4,810	0,000			
	تشارك المعرفة	0,418	0,120	3,493	0,001	35,437	0,000	0,775

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spssv20

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج توليد و تخزين المعرفة

رغم المستوى المرتفع في إجابات الباحثين والاحتفاظ بتطبيق المعرفة و تشارك المعرفة رغم المستوى المتوسط لهما حسب إجابات الباحثين . كما أن النموذج (2) يعد أفضل من النموذج (1) فقد ثبت معنويته بوجود متغيري تطبيق المعرفة و تشارك المعرفة ، علماً أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود إلى متغير تطبيق المعرفة لأنه وحده يضمن ارتباط

خطي بنسبة 70,6% مع المتغير التابع، مايعني ذلك أن أهم أبعاد إدارة المعرفة المؤثرة على التعلم التنظيمي تتمثل في تطبيق المعرفة و تشارك المعرفة بحيث أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتشارك المعرفة تؤثر بمقدار 0,418 على التعلم التنظيمي و أيضا الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق المعرفة تؤثر بمقدار 0,513 على التعلم التنظيمي ، أما باقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها فيالنموذجستؤدي الوجود التعلم التنظيمي بمقدار 0,242، أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرين المستقلين. وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 0,242 + 0,513 \text{ تطبيق المعرفة} + 0,418 \text{ تشارك المعرفة}$$

و الاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد التعلم التنظيمي تتمثل في التالي:

مستوى معنوية النموذج: حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت 35,437 بمستوى معنوية 0,000

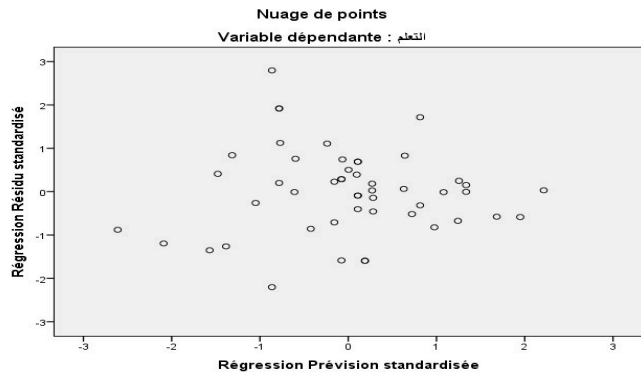
وهو أقل من 0,05 كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة R^2 و البالغة 0,601 وهذا يشير إلى أن

60,1% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

. اختبار تجانس الخطأ العشوائي: نلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس

له نمط معين، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة و بالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

شكل رقم 21: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية

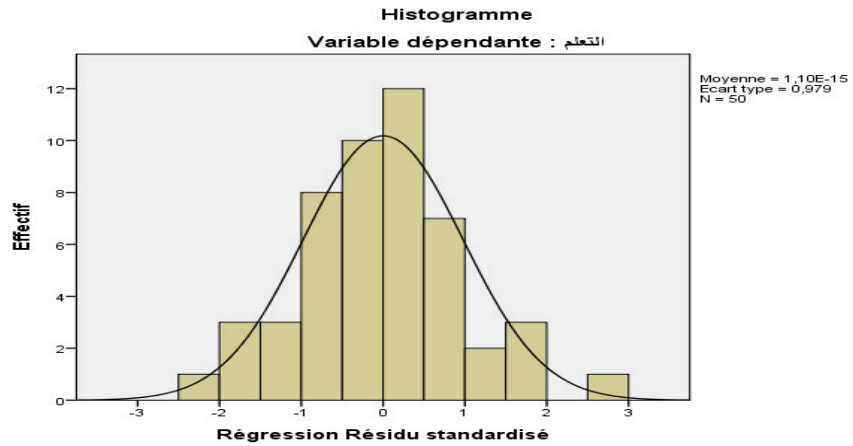


المصدر: مخرجات .v20 spss

. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (-2،

2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي

شكل رقم (22) : المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات spss .v20

2- إختبارات الفروق الشخصية :

إستكمالا لإختبار فرضيات الدراسة ، فإننا سنعمل على مستوى الفرضية الثانية و الثالثة على الكشف عن مدى وجود

إختلافات جوهرية و فروق معنوية م خلال إستخدام أسلوب التباين الأحادي Anova one way

2-1: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة ، تعزي للخصائص الشخصية و

الوظيفية عند مستوى دلالة و سيتم إختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية :

● الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي

لمتغير الجنس .

جدول رقم 16: نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس

المتغير المستقل	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	F	SIG
إدارة المعرفة	ذكر	3,2353	0,45565	1,997	0,164
	أنثى	3,3290	0,34230		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,997 و مستوى دلالة 0,164 وهو أكبر من المستوى المعتمد 0,05 و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر

جدول رقم 17: نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير العمر

المتغير المستقل	العمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	F	SIG
إدارة المعرفة	أقل من 30	3,4412	0,277990	1,400	0,2570
	من 30 الى اقل 40	3,2446	0,385980		
	من 40 الى اقل 50	3,4632	0,398260		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه و بمقارنة قيم متوسطات لمختلف الفئات العمرية يتبين أن الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50) سجلت أعلى القيم ، كما أن قيمة F فكانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أكبر من 5 % . ما يعني ذلك قبول فرضية العدم التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير العمر

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير المؤهل "

جدول رقم 18: نتائج تحليل التباين (Anova) حسب المؤهل :

SIG	F	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المؤهل	المتغير المستقل
0,037	3,547	0,43079	3,1522	ماجستير	إدارة المعرفة
		0,38603	3,5412	دكتوراه lmd	
		0,30151	3,2941	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3,547 و مستوى دلالة 0,037 و هذه الفروق ناتجة عن حاملي شهادة lmd دكتوراه حيث بلغ متوسط الحسابي لهم 3,54 و بذلك نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية .

- الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير الخبرة .

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة

SIG	F	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الخبرة	المتغير المستقل
0,043	2,681	0,32474	3,4622	اقل 5	إدارة المعرفة
		0,42325	3,1790	5 الى اقل 10	
		0,25710	3,4434	من 10 الى 15	
		0,31568	3,1176	من 15 الى 20	
		0,3850	3,9412	اكثر من 20	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير الخبرة . حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,681 و مستوى دلالة 0,043 و هذه الفروق ناتجة عن الفئة ذات خبرة أكثر من 20 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,94 و بذلك نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية .

- الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير الرتبة .

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الرتبة

SIG	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الرتبة	المتغير المستقل
0,542	0,725	0,42716	3,3676	مساعد ا	إدارة المعرفة
		0,59341	3,1078	مساعد ب	
		0,29773	3,3369	محاضر ا	
		0,31135	3,2664	محاضر ب	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغير الرتبة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,725 و مستوى دلالة 0,542 وهو أكبر من المستوى المعتمد. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

2-2 إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة التعلم التنظيمي ،تعزي للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى دلالة و سيتم إختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الجنس .

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الجنس .

SIG	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	المتغير التابع
0,531	0,398	0,67011	2,9757	ذكر	التعلم التنظيمي
		0,58865	3,1836	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغيرالجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,398 و مستوى دلالة 0,531. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة .

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيقالتعلم التنظيمي تعزي لمتغير العمر.

جدول رقم (22):نتائج تحليل التباين (Anova)حسب متغير العمر

SIG	F	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير العمر	المتغير التابع
0,1840	1,753	0,212710	3,5156	أقل من 30	التعلم التنظيمي
		0,648260	3,0214	من 30 الى اقل 40	
		0,518020	3,3203	من 40 الى اقل 50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة التعلم التنظيمي تعزي لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,753 و مستوى دلالة 0,1840. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي .

جدول رقم 23:نتائج تحليل التباين (Anova)حسب متغير المؤهل العلمي

SIG	F	الإختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرالمؤهل العلمي	المتغير التابع
0,199	1,669	0,81966	2,8971	ماجستير	التعلم التنظيمي
		0,36060	3,3000	دكتوراه lmd	
		0,50912	3,1821	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,669 و مستوى دلالة 0,199. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية .

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الخبرة المهنية .

SIG	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	المتغير التابع
0,065	2,385	,26622	3,4911	اقل 5	التعلم التنظيمي
		,70882	2,9103	5 الى اقل 10	
		,36140	3,2163	من 10 الى 15	
		,71087	3,0104	من 15 الى 20	
			4,1875	اكثر من 20	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2,385 و مستوى دلالة 0,065. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الرتبة .

جدول رقم 25: نتائج تحليل التباين (Anova) حسب متغير الرتبة المهنية .

SIG	F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة العلمية	المتغير التابع
0,837	0,283	0,67777	3,0938	مساعد ا	التعلم التنظيمي
		1,07559	2,9271	مساعد ب	
		0,37849	3,0909	محاضر ا	
		0,52582	3,1985	محاضر ب	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss . v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي متغير الرتبة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,725 و مستوى دلالة 0,542. و بذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

الفرع الأول: تفسير نتائج البيانات الشخصية

- ✓ أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة كانت فئة الإناث وهي تحتل موقع كبير في الكلية بنسبة 64% وهذا يعود إلى النمو الديموغرافي حيث نجد أن نسبة مواليد الإناث تعتبر أكبر بكثير من مواليد الذكور هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يعود إلى قدرة المرأة على تولي مناصب التعليم والتزامها في العمل . مما يدل على أن الكلية تسعى إلى استقطاب الفئة التي يمكن أن تقدم أفضل ما لديها والتي تلتزم بأداء مهامها على أفضل وجه.
- ✓ أوضحت النتائج أن متوسط الأعمار لأفراد العينة التي تنتمي إلى الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة مرتفعة بنسبة 76% مما يدل على أن الفئة العمرية الأقل من 40 سنة تحتل مكانة كبيرة في الكلية لأنها فئة عمرية شبابية يمكن أن تقدم إمكانيات و قدرات عالية للكلية .
- ✓ أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد عينة البحث هم من فئة حملة شهادة الماجستير بنسبة 44% يشير إلى أن المناصب الإدارية متاحة بنسبة كبيرة لهذه الفئة، و هذا يدل على أن الكلية تهتم باستقطاب هذه الفئة للاستفادة من مهارتها وقدراتها لتعلم تنظيمي .
- ✓ أشارت النتائج أن أكثر أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 بنسبة 46%، مما يدل على أن الكلية تتوفر على الخبرات والمهارات التي تخدم المناصب فيها، و إهتمام الكلية بقدراتهم وخبراتهم.
- أشارت النتائج كذلك إلى أن أكثر أفراد العينة من فئة أستاذ محاضر بنسبة 34% مما يشير إلى أن المناصب المتاحة بنسبة كبيرة لهذه الفئة ، مما يدل على أن الكلية تهتم بالإستفادة من مهارتها و قدراتها للتعلم التنظيمي .

الفرع الثاني: تفسير نتائج فرضيات الدراسة .

❖ اظهرت نتائج التحليل الوصفي أن :

✓ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحوارتعلم التنظيمي بأبعاده كمتغير مستقل كلي بلغ 3.1088 و هذا يشير إلى اتجاهات آراء " أحيانا " من وجهة نظر الأساتذة ، ما يعكس أن الكلية تهتم بتطبيق التعلم التنظيمي بشكل مقبول و لكن بنسب متفاوتة ، حيث نجد إهتمامها بالدرجة الأولى بالرؤية المشتركة التي بلغ المتوسط الحسابي لها 3,3400، وذلك من خلال بناء رؤية واضحة و اشتركة يشترك فيها معظم أعضائها ، كذلك تطوير الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأساتذة و إمتلاك الكلية أهداف واضحة و محاولة تحقيقها ، تم تأتي ممارسة العمل الفرقي بالدرجة الثانية من الإهتمام بمتوسط حسابي بلغ 3,2400 ، ما يدل على أن الكلية تسعى إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد عن طريق إعتتماد العمل الفرقي و الإعتتماد على مبدأ التنوع في تخصصات فرق العمل ، كما تقوم الكلية بتحويل كامل الصلاحيات لفرق العمل و إعتتمادها على فلسفة القيادة المشاركة في إتخاذ القرارات ، أما عوامل التفكير المنظم فجاءت في الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,1000 و هذا يدل على تشجيع الكلية الأساتذة لتحسين أساليب العمل و الإعتتماد على التفكير المنظم في حل المشكلات من خلال تعلم شئى يخص العمل و الكلية ، ثم تأتي عملية الرقابة في المرتبة الرابعة من الإهتمام بمتوسط حسابي بلغ 2,9933 ما يفيد على إعتتماد الكلية على ثقافة الذات في تنفيذ الأعمال و تشجيعها و تبني فلسفة إدراك كل فرد لذاته خدمة لأهدافها و كذلك سعي الكلية إلى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقا للإنتتاح على الآخرين .

و أخيرا تأتي عملية النماذج الذهنية في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 2,8267 و هذا يدل على الأفكار الجديدة التي يقدمها الأساتذة بدعم من إدارة الكلية كما تساعد الكلية الأساتذة للتخلي على الأساليب التقليدية في أداء العمل و كذلك معالجة المشكلات المعقدة.

✓ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة بأبعاده كمتغير مستقل كلي بلغ 3,2953 ، وهو يشير إلى اتجاهات آراء أحيانا من و جهة نظر الأساتذة ، ما يعكس أن الكلية تسعى إلى حد ما إلى الإهتمام بإدارة المعرفة ، حيث نجد إهتمامها بالدرجة الأولى بعملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ 3,7100 ما يعكس إهتمام الكلية بالتشجيع على طرح أفكار جديدة و إجراء البحوث بشكل مستمر في الكلية و الإستفادة من التجارب الناجحة ومن خبرة و مهارة الأفراد فيها . ثم تأتي عملية تشارك المعرفة في الدرجة الثانية من حيث

الأهمية النسبية بموسط حسابي يبلغ 3,2000، ما يدل على إعتماد الكلية على التقارير و النشرات الداخلية و كذا تتبع أسلوب الدوران الوظيفي للأساتذة و إجتماعات و ندوات عمل داخلية و كذا الإعتماد على شبكة معلومات وعلى برامج تدريب تكسب الأساتذة معارف و مهارات جديدة . ثم تليها عملية تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3,0400 ما يدل على أن الكلية تهتم بتوثيق البحوث و الدراسات التي تطرح في الندوات و بالتحديث المستمر على وسائل الخزن و خزن المعرفة في السجلات و الوثائق المكتوبة و إعتمادها على قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها. وأخيرا تأتي عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 2,9850 ، ما يدل على أن الكلية تطبق المعرفة من خلال تحسين البرامج المقررة و جعل المعرفة من أهم أولوياتها ، كذلك إستخدام معايير و مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة .

❖ أظهرت نتائج تحليل الانحدار:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لمتغير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي (بجميع أبعاده)، و هذا ما عكسته قيمة T البالغة 6,974 و F البالغة 48,639 بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى معامل ارتباط قوي بلغ 0,709، حيث فسر المتغير المستقل 50,3% من التباين في مستوى المتغير التابع ، و هذا يعكس أن أهم مسببات التعلم التنظيمي تتمثل في إدارة المعرفة، بحيث الاهتمام بهذه الأخيرة في الكلية سيزيد من مستوى تطبيق التعلم التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة عند مستوى 0,05 لتشارك المعرفة على التعلم التنظيمي ، و ذلك من خلال تشارك المعرفة عن طريق التقارير و النشرات الداخلية و تشجيع الكلية على إستخدام أسلوب الدوران الوظيفي للأساتذة و هذا من أجل تعلم معارف جديدة و كسب مهارات من خلال البرامج التدريبية مما يسهم في تمييز الكلية .
- وجود أثر ذو دلالة عند مستوى 0,05 لتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي مما يدل على حرص الكلية على التعلم المستمر من خلال تحسين البرامج المقررة و جعل تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها و إستخدام الكلية مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة فهذا يوسع إمكانية التعلم المستمر .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التعلم التنظيمي و ذلك يعود حسب إعتقادنا إلى وجود ضعف في الكلية على تشجيع طرح أفكار جديدة و عدم الإستفادة من التجارب الناجحة .

● عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على التعلم التنظيمي و هذا يدل على ضعف إهتمام الكلية بتوثيق البحوث الي تطرح في المؤتمرات و عدم تحديثها المستمر على وسائل خزن المعلومات و المعرفة في الوثائق المكتوبة .

● أشارت نتائج إختبار الفرضيات أن تطبيق و تشارك المعرفة في النموذج الأفضل يملك قدرة تفسيرية أكبر على التعلم التنظيمي بالإستناد إلى معامل التفسير R ، مما يعني على وفق آراء أفراد العينة أنهما يشكلان مصدرا مهما لخلق الدافع نحو ممارسة التعلم التنظيمي .

❖ بينت نتائج اختبار الفروق الشخصية:

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة المعرفة تعزي لمتغيرات الشخصية ، ماعدى على مستوى المؤهل العلمي بحيث كان الإدراك الأفضل لفئة حاملي شهادة دكتوراه ل.م.د و على مستوى الخبرة بحيث كان الإدراك الأفضل لصالح الفئة التي تجاوزت 20 سنة خبرة . ما يعني مما سبق ، أن أفراد العينة مهما اختلفت خصائصهم الفردية فإنهم يستخدمون نفس المعايير في تقييم مستوى إدارة المعرفة .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي. و هذا يشير على عدم أهمية المتغيرات الشخصية و الوظيفية في ادراك متغير التعلم التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مراحل نشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ثم تطرقنا إلى كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا لمحورين : إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ، والتي تم توزيعها على عينة من الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع .وبعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، حيث توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✓ وجود أثر قوي لإدارة المعرفة و التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05. تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بالكلية محل الدراسة .
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، العمر ، الخبرة) بالكلية محل الدراسة .
- ✓ و جود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، الرتبة) بالكلية محل الدراسة .

الخاتمة العامة

لقد حاولت هذه الدراسة إبراز الأثر الفعال الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، خاصة وأن المنظمة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وازدياد حدة المنافسة أصبحت مجبرة على استغلال موجوداتها البشرية أحسن استغلال من أجل تحقيق التميز و ضمان استمراريته في بيئتها. فتبني المنظمة لإدارة المعرفة يمكنها من بناء القدرات المعرفية ، والعمل الدائم على تطويرها وإدامتها، لأن الهدف الأساسي لها هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية ، من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة ، فالمعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع كما أن التعلم يسمح للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وفي حالة يقظة مستمرة، وواعية ومدركة لما يكتف نشاطاتها من تغيرات .

وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي بالخروج بجملة من النتائج نصنفها إلى:

-النتائج النظرية :

-إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المنظمات و في كل القطاعات كونها تعد من المداخل الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المنظمة .

- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة ، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة ، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم .

-نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة

-إن التعلم التنظيمي له أهمية خاصة في جميع المنظمات وفي كل القطاعات ، كونه يعد من المداخل التطويرية الحديثة التي تسهم في بشكل حاسم في التعامل مع التغيير و عدم التأكد البيئي..

-يسمح التعلم التنظيمي بإشمار خبرات و تجارب المنظمة و الأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر و الإستفادة منها في حل المشكلات .

-يعتمد التعلم التنظيمي بالأساس على ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة والداعمة والمشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر .

-تسعى المنظمة المتعلمة ان تجد بشكل دائم الطرق الجديدة لإرضاء زبائنها ومختلف الاطراف التي تتعامل معها، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد انتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية.

-لا يمكن وصف منظمة المتعلمة من دون توافر ادارة المعرفة ، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية و العملية و توزيعها و نقلها و توظيفها في المنظمة.

- النتائج التطبيقية:

-تطبق الكلية إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة بشكل مقبول وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات

المبحوثين 3,2953

-تهتم الكلية تهتم بشكل نسبي بالتعلم التنظيمي بأبعاده ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,1088

-ادارة المعرفة قادرة على تفسير التباين للتعلم التنظيمي،، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع بحيث الاهتمام به في الكلية يؤدي إلى زيادة مستويات تطبيق التعلم التنظيمي.

- يملك كل من تشارك و تطبيق المعرفة في النموذج الأفضل قدرة تفسيرية أكبر على التعلم التنظيمي استنادا إلى معامل التفسير R^2 ، ما يعني أنهما يشكلان مصدرا مهما لخلق الدافع نحو الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

-لا يملك كل من توليد و تخزين المعرفة قدرة تفسيرية على التعلم التنظيمي على الرغم من حصولهما على أعلى المتوسطات الحسابية .

-التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إدراج مجموعة من التوصيات كالتالي:

- الاهتمام بطرق إنشاء المعرفة في الكلية من خلال عقد اللقاءات المستمرة والاجتماعات.

- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لتوليد المعرفة ومشاركتها في الكلية.

- إتاحة الفرص للتشاور وتبادل الآراء والعمل على الاستفادة من خبرات الأساتذة والمختصين.

- تفعيل الاتصالات بين الأفراد في مختلف المستويات والأقسام بالكلية.

- تجهيز الكلية بالوسائل التكنولوجية كالحواسيب وربطها بمختلف الشبكات.

- الاهتمام بنوعية أعضاء هيئة التدريس والعمل على الرفع من قدراتهم ومهاراتهم التعليمية والمعرفية.

- العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء

المختلفة في الكلية، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه الكلية مما يمكنها من تحديد احتياجات سوق

العمل وتزويده بالأفراد ذوي المهارة والكفاءة.

- إجراء المقارنات المرجعية بين الجامعة من جهة والجامعات العربية والأجنبية من جهة أخرى، بهدف الارتقاء بالتعليم العالي وتحسين التحصيل المعرفي فيه.

- توفير التسهيلات اللازمة للكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك من خلال تخصيص البرامج وتوفير الخدمات اللازمة في العملية التدريسية.

- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل و مشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية في عين الإعتبار .

- آفاق الدراسة:

رغم أن هذه الدراسة قد افرزت مجموعة من النتائج الايجابية لكن تبقى مجموعة من النقاط التي أغفلتها بسبب تشعب الموضوع و تداخله مع مفاهيم أخرى. لذا فان هذه النقائص يمكن تجاوزها من خلال عدة بحوث مستقبلية ، نذكر على سبيل المثال مايلي:

- أثر الثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي .
- دور توليد المعارف في تعزيز عمليات التعلم التنظيمي .
- نموذج مقترح لبناء المنظمة المتعلمة.
- متطلبات التطبيق الناجح لادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

• مراجع باللغة العربية

◀ كتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. إبراهيم خلوف الملكاوي ، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم" ، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007.
3. إحسان دهش حلاب ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. أجد الخطيب ، خالد زيعان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، ط 1، جدار للكتاب العلمي للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
6. أنعام الشهابي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ط1، دار إثراء، الأردن ، 2009.
7. براهيم محمد تركي ، مقدمة في فلسفة المعرفة ، دار الكتب القانونية ، القاهرة ، مصر ، 2012.
8. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
10. بلقاسم سلاطية ، علي بو عناقة ، علم الاجتماع التربوي :مدخل ودراسة قضايا المفاهيم ،دار الهدى للطباعة و النشر ، عين مليلة ، الجزائر ، بدون تاريخ.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية2002.
12. جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان ، الأردن ، 2009،
13. حسني عبد الرحمن الشيمي ،إدارة المعرفة (الرأسمعرفية بديلا)، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2009،
14. حسين أحمد الطراونة ، نظرية المنظمة.: دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2012.
15. حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، ط 3، دار حامد، عمان، الأردن ، 2009.
16. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .

18. رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
19. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و، عمان، الأردن، 2007.
20. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، تقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007.
21. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، 2009.
22. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
23. طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، نظريات المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
24. عادل سالم معاينة، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة، جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
27. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007.
28. عبد المطلب عبد الحميد، الإقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
29. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. علاء فرح الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
31. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميزو الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
33. عنتر عبدا لرحمان، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وأبعاد إستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
35. فلاح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
36. محمد تركي البطانية، زيادة محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار الجليس الزمان، الأردن، 2009.

37. محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، 1999.
38. محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. محمد محمد الهادي ، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة ، ط 1، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1989.
40. مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة، مداخل و عمليات ، مطبعة شفيق للنشر ، بغداد، 1998.
41. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
42. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2007.
43. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
44. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
45. هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات (منظور إستراتيجي)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، لأردن ، 2012 .
46. هيثم حجازي ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- ← رسائل وأطروحات :
1. أزهار عزيز العبيدي ، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ، جامعة الكوفة ، العراق، 2000.
2. أسماء سالم النصور ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية قي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
3. براء عبد الكريم محمد بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية، جامعة اليرموك ، الأردن.
4. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ، شهادة الماستير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محند الحاج ، البويرة ، الجزائر
5. جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، الجزائر .

6. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشندي، إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم إدارة التربية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008/2007 .
 7. شريف مسعود ، إدارة التغير و دورها التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "علاق التكنولوجيا العالي " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2015-2016.
 8. صولح سماح، دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، الجزائر، 2012/2013.
 9. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2009 ،السعودية.
 10. عبد الخالق حنشي سعيد الزهراني ، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي ،متطلب لنيل درجة الدكتوراه في المناهج و الإشراف التربوي ، جامعة أم القرى ، المملكة السعودية ، 2012.
 11. علان محمد خليل عثمان ، إتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة، في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
 12. محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007،السعودية .
 13. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2011.
- ◀ ملتقيات:

1. رايس وفاء ، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، يومي : 13-14 ديسمبر 2011، شلف ، الجزائر.

2. سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
3. الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
4. عبد الناصر حسين رياض سالم ، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، 1-4 نوفمبر ، 2009، السعودية.
5. عيشوش خيرة ، علاوة نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 2011.
6. فاطمة مانع ، الإبداع و الابتكار وقواعد التعلم في المنظمات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المركز الجامعي بنخميس مليانة ، 2011، الجزائر .

◀ المجالات:

1. أيمن حسن ديوب ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المسافر ، المجلد 29، العدد2، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية جامعة دمشق ، سوريا .
2. سوزان صالح دروزة ، تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن -دراسة مقارنة، المجلد 10، العدد4، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2014.
3. شنشونة محمد ، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية العدد33، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014.
4. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية،، المجلد 46، العدد 2، المجلة الإدارية العامة، ماي 2007.
5. عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المجلد 49 ، العدد4 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، 2009.

6. عبد الرحمان بن أحمد هيجان ،التعلم التنظيمي ،مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم ،المجلد 37، العدد4،مجلة الإدارة العامة ،فبراير 1998.
 7. علي محمد جبران ،المدرسة كمنظمة متعلمة و المدير كقائد تعليمي ، المجلد19 ،العدد الأول، مجلة الجامعة الإسلامية ،يناير2011 .
 8. ليث على عبدالحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي، المجلد 11، العدد 2،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009.
 9. حسين وليد حسين ،أحمد عبد محمود ،رسل سلمان نعمة ،تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة ، المجلد(24)،العدد(6)، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية و التطبيقية2016 ،
 10. يسرى محمد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، العدد 25،مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والأبحاث، الجامعة المستنصرية، مصر، 2010.
- مراجع باللغة الأجنبية:

1. Hubert G.P, **Organizational learning** : the contributing processes and the literatures, organization science, Vol.2, N.1, February.
2. Jean nouricebruneau ,Jean francaise, **le mangement des connaissances dans l'entreprise** : ressource humaines et systemes d informations . Ed d organisation , Paris , 1992.
3. Marquardt Micheal J, **Building The Learning Organization**: Mastering The Five Element For Corporate Learning David-Blak, Publishing Company, USA, 2002.
4. Sultan kermally ,**Gurgus on knowledge people**, thorogood publishing, UK.

• مواقع الكترونية:

1. www.univ-biskra-dz

الملاحق

قائمة محكمي الإستبانة

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. شنشونة محمد	01
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. أقطي جوهرة	02
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. داسي و هيبة	03
أستاذ مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أ. بوروية فهيمة	04



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسةكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير موارد بشرية

إستبانة الدراسة

الأستاذ الفاضلالأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير ، راجية منكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، تحت عنوان **أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي** لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة _بسةكرة_.

أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الإستبانة بكل دقة وموضوعية ، بحيث أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة المشرفة :

جبيرات سناء

الطالبة:

زروقي أم الخير

السنة الجامعية: 2016/ 2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة × في المربع المناسب لإختيارك .

- الجنس : ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي : ماجستير LMD دكتوراه
 دكتوراه علوم

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

5-الرتبة العلمية: أستاذ مساعد (أ) أستاذ مساعد (ب) أستاذ محاضر (أ)
 أستاذ محاضر (ب) أستاذ التعليم العالي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل من هذه العبارات ، وذلك بوضع علامة x في المكان المناسب لإختيارك

الرقم	عمليات إدارة المعرفة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
أ- توليد المعرفة						
1	تشجع الكلية على طرح أفكار جديدة					
2	يتم إجراء البحوث بشكل مستمر في الكلية					
3	تستفيد الكلية من التجارب الناجحة					
4	تعمل الكلية على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات و المهارات العالية					
ب- تخزين المعرفة						
5	تهتم الكلية بتوثيق البحوث و الدراسات التي تطرح في المؤتمرات و الندوات العلمية					
6	تقوم الكلية بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال					
7	تعتمد الكلية في خزن المعرفة المكتسبة في السجلات و الوثائق المكتوبة					
8	تعتمد الكلية في خزن المعرفة على قاعدة بيانات الالكترونية تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها					
ج- تشارك المعرفة						
9	تعتمد الكلية على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعرفة					
10	تتبع الكلية أسلوب التنقلات و الدوران الوظيفي للأساتذة					
11	تعقد الكلية اجتماعات و ندوات وورش عمل داخلية					
12	تعتمد الكلية على الشبكة المعلوماتية في توزيع المعرفة					

					تعتمد الكلية على برامج تدريبية تكسب الأساتذة معارف و مهارات جديدة	13
					د- تطبيق المعرفة	
					يتم تطبيق المعرفة في الكلية من خلال تحسين البرامج المقررة	14
					ثقافة الكلية تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة	15
					تهتم الكلية بتطبيق المعرفة وجعلها من أهم أولوياتها	16
					تستخدم الكلية معايير و مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة	17

المحور الثاني: التعلم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم الموافقة بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي					
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
						أ-عوامل التفكير المنظم
1						تشجع الكلية الأساتذة على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل
2						تشجع الكلية الأساتذة على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات
3						تحفز الكلية الأساتذة العاملين على تعلم شئ يخص العمل ويخص الكلية
						ب_ الرقابة الذاتية
4						تعتمد الكلية على ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال
5						تبنى الكلية فلسفة إدراك كل فرد لذاته خدمة لأهدافها
6						تسعى الكلية إلى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقا للانفتاح على الآخرين
						ج_ الرؤية المشتركة
7						تحاول الكلية بناء رؤية واضحة يشترك في بناءها معظم أفرادها
8						تنشئة و تطوير الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأساتذة من مسؤولية الجميع
9						تمتلك الكلية أهداف واضحة
						د_ العمل الفرقي

					تسعى الكلية إلى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد عن طريق اعتماد العمل الفرقي	10
					تحرص الكلية لإعتماد مبدأ التنوع في تخصصات فرق العمل	11
					تحول الكلية لفرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها	12
					تعتمد الكلية على فلسفة القيادة المشاركة و عدم التفرد في اتخاذ القرارات	13
					هـ-النماذج الذهنية	
					تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأساتذة بدعم من إدارة الكلية	14
					تساعد الكلية الأساتذة للتخلي على الأساليب التقليدية في أداء العمل	15
					تحرص الكلية على إشراك الأساتذة عند معالجة المشكلات المعقدة	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

