

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de Science de Gestio



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب(ة):

مدّاس عمّار

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	زاوي صورية		رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونة محمد		مشرفا	جامعة بسكرة
3	غربي وهيبة		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الموضوع

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب(ة):

مدّاس عمّار

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	زاوي صورية		رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونة محمد		مشرفا	جامعة بسكرة
3	غربي وهيبة		ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى فهو أهل الثناء والتّمجيد
وأشكره سبحانه فالشكر لديه من أسباب المزيد
أتقدم أولاً بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف
"شنشونة محمد"، على بليغ توجيهاته والإشراف على هذا
العمل، فله من الله حسن الثواب.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى باقي الأساتذة الذين كانوا لنا
سنداً و عوناً خلال مسارنا الدراسي وعلى رأسهم الأستاذة
خان أحلام، رحال سلاف، داسي وهيبة، دبلّة فاتح.
كما لا يفوتني أن أتوجه بامتناني إلى:
موظفي مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية" على حسن تعاونهم
وكل من ساعدنا من قريب وبعيد أساتذة، أصدقاء،
صديقات.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم

النبیین، وعلى آله وصحبه أجمعين

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي

إلى عقب طفولتي، وأريج شبابي، إلى ملجئي وملاذي، إلى من تحمل كل

لحظة ألم في حياتي وحولها إلى لحظات فرح، إلى أبي العزيز.

إلى من ساندتني يوم ضعفي، وشاركتني همي وحزني، إلى من سقتني

الحنان في صغري حتى كبري، إلى من بالدعاء تجود وعن العسر تذود

أمي الغالية

إلى من أشدد بهم أزمي وأشركهم في أمري إخوتي وأخواتي

إلى إخوة لي لم تلههم أمني أصدقائي وأحبائي وزملاء دراستي

إلى كل من علمني حرفاً.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
	بسملة
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	ملخص الدراسة
أ-ح	مقدمة عامة
-	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
02	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
05	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها
08	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة
14	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
14	المطلب الأول: وظائف ومجالات إدارة المعرفة
16	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
18	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
21	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
22	تمهيد

23	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
23	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
25	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها
26	المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي وخصائصه
28	المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
28	المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي ومبرراته
31	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي وأتماطه
35	المطلب الثالث: نظريات التعلم التنظيمي ومعيقاته
37	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي
37	المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي (من الأول)
38	المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي
40	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-
41	تمهيد
41	المبحث الأول: متغيرات الدراسة
41	المطلب الأول: أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات
42	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
44	المطلب الثالث: إختبار معامل ثبات وصدق الإستبيان
45	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة
45	المطلب الأول: مكانة وأهمية عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-
51	المطلب الثاني: مكانة وأهمية التعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-
56	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
-	خاتمة عامة
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الخصائص الرئيسية للمعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة	(1)
26	خصائص المنظمة المتعلمة	(2)
36	معوقات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	(3)
42	مقياس ليكارت الحماسي	(4)
43	الخصائص العامة لعينة الدراسة	(5)
44	إختبار معامل الثبات والصدق	(6)
46	مكانة وأهمية عملية توليد المعرفة	(1/7)
47	مكانة وأهمية عملية تخزين المعرفة	(2/7)
48	مكانة وأهمية عملية تشارك المعرفة	(3/7)
49	مكانة وأهمية عملية تطبيق المعرفة	(4/7)
51	مكانة وأهمية التعلم الفردي	(5/7)
52	مكانة وأهمية التعلم الجماعي	(6/7)
54	مكانة وأهمية التعلم المنظمي	(7/7)
56	اختبار التوزيع الطبيعي – Kolmogorov-Smirnov Test	(8)
57	مصفوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة	(9)
59	تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas Stepwise للفرضية الفرعية الأولى	(1/10)
59	نتيجة الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الأولى	(2/10)
60	تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas Stepwise للفرضية الفرعية الثانية	(1/11)
60	نتيجة الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الثانية	(2/11)
61	تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas Stepwise للفرضية الفرعية الثالثة	(1/12)
62	نتيجة الانحدار Coefficients للفرضية الفرعية الثالثة	(2/12)
62	تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas Stepwise للفرضية الرئيسية	(1/13)
63	نتيجة الانحدار Coefficients للفرضية الرئيسية	(2/13)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	موقع المعرفة في هرم الحكمة	01
15	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	02
16	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	03
32	مستويات التعلم التنظيمي	04
33	حلقة التعلم التكيفي	05
57	التمثيل البياني للمتغير (التعلم التنظيمي)	06

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع دور عمليات المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي لعينة من موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- ولاية بسكرة والكشف عن العلاقة التي تربط هاذين المتغيرين، حيث تم اختيار عمليات إدارة المعرفة كأبعاد لها والمتمثلة في (التوليد، التخزين، التشارك، التطبيق) ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الطالب الباحث على استبيان شمل كلا متغيري الدراسة، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة بلغ عدد مفرداتها (50) موظفا وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الطالب من استرجاع (42) استبانة كانت كلها صالحة للدراسة، وتحليل بيانات الاستبيان استعان الطالب ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ واختبارات (Ttest) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود دور ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده الثلاثة.

كما تم تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة حسب ماتم التوصل إليه في الدراسة

Abstract:

This study aims to identify the issue of the role of knowledge processes in enhancing the organizational learning of a sample of the Qadila Mineral Water Corporation employees – Jumoura – the wilaya of Biskra and to uncover the relationship between these two variables, as knowledge management processes were chosen as their dimensions represented in (generation, storage, sharing and Application) and its role in promoting organizational learning through its dimensions (individual learning, group learning, and organized learning). To achieve the study objectives, the researcher student relied on a questionnaire that included both study variables, where a simple random sample of the institution's employees was chosen with a number of (50 A staff member distributed the study tool to it, and the student was able to retrieve (42) questionnaires that were all valid for the study. And (Ttest) tests, arithmetic means and standard deviations, and the results of the study indicated the existence of a significant role for

knowledge management processes on organizational learning in terms of Its three dimensions differ.

A set of recommendations were presented to the institution according to what was reached in the study

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات، بفعل العولمة الإدارية، وسرعة التطورات التكنولوجية التي حولت الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة والنظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة لخلق القيمة المضافة، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم، وتعقد معايير نجاح الإدارة) كل هذه الأوضاع والتحديات فرضت على المنظمات تبني ذهنيات ورؤى إدارية جديدة، والبحث عن طرائق وإستراتيجيات تمكنها من البقاء والتكيف وضمن هذا السياق فقد خلصت معظم الدراسات إلى أن المنظمات الاقتصادية لم تعد تنتظر إلى ما سيحدث في محيطها لكي تقوم برد الفعل، وإنما عليها اليوم اكتساب مزايا تحقيق السبق في معرفة الأحداث قبل وقوعها، وأن تكون على علم ودراية بالأحداث قبل الآخرين، مما يتيح لها التحرك قبل المنافسين، وهذا لا يتأتى إلا بالبحث عن المعرفة والسعي لاكتسابها خاصة بعدما تجلت أهميتها في كافة المجالات والميادين منذ تسعينيات القرن الماضي.

كما أن المنظمات المعاصرة أدركت أن تحسين وتطوير نفسها مرتبط بتعلم أفرادها وتنمية معارفهم، وفي هذا الإطار يظهر التعلم التنظيمي كأحد المكونات التي يمكن تعزيزها من خلال التطور المعرفي وإحداث التغيير المطلوب لتصبح منظمات متعلمة قادرة على التحدي والمنافسة بما تمتلكه من سلاح المعرفة والتعلم حيث أن تفاعل عمليات إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي ستسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها.

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

المقدمة

1- إشكالية الدراسة:

تشكل المعرفة اليوم إحدى العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمرارها في العمل، وذلك لأن المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. لذا فقد ازداد الاهتمام بدراساتها وسبل إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وهذا لا يتأتى إلا بالاعتماد على آليات التي من بينها التعلم التنظيمي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه وفي مختلف المستويات التنظيمية وبالشكل الذي من الممكن أن ينعكس على أداء العاملين في العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

يمكن التعرف على مضامين إشكالية دراستنا من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الفردي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الجماعي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم المنظمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في المنظمات خاصة في وجود بيئة تنافسية وذلك من خلال:

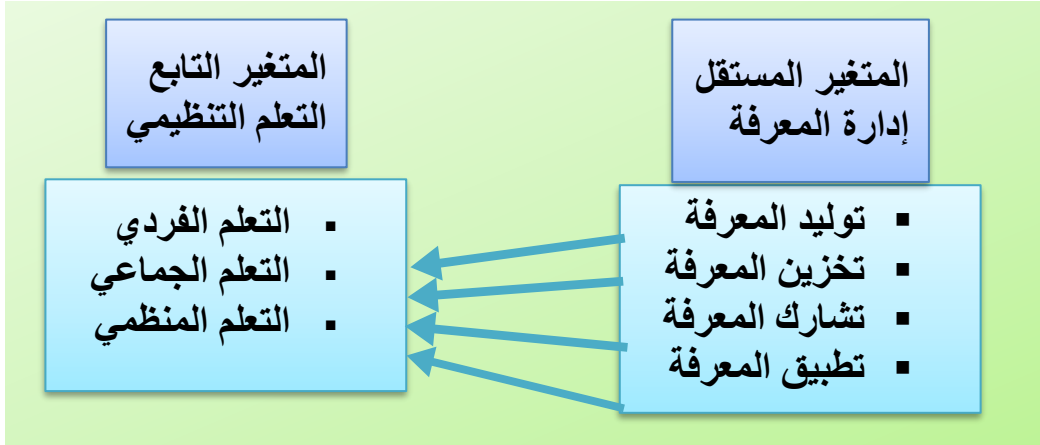
- تقديم إطار نظري وفكري يساعد على توضيح مفهوم وخصائص كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المحلية ومدى تطبيق التعلم التنظيمي فيها.
- التعرف على أهمية ودور تطبيق عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم مقترحات وتوصيات لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- فيما يخص موضوع الدراسة.

3- أهمية الدراسة

المقدمة

- **الجانب النظري:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة في إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي حيث تعد عمليات إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة التي تساعد المؤسسات الجزائرية عامة والاقتصادية بصفة خاصة على تحقيق قفزة نوعية وميزة تنافسية في ظل المنافسة الحاصلة في بيئة الأعمال، كما لا يخفى علينا أهمية التعلم التنظيمي فهو من المفاهيم الحديثة نسبيا التي لا تزال قيد الدراسة و محاولة إبراز علاقته بإدارة المعرفة كما تعتبر هذه الدراسة امتداد وإضافة للمؤسسات التي تسعى للاستمرارية والتميز.
- **الجانب العملي:** تحليل الواقع الفعلي لإدراك المؤسسات الاقتصادية (مفهوم إدارة المعرفة، وعملياتها الجوهرية) وكذا التعلم التنظيمي واستكشاف العلاقة بينهما خاصة مع ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني والدولي، وليست المؤسسة الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم.

4- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

5- فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1. تولى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أهمية كبيرة لإدارة المعرفة
2. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (التوليد، التخزين، التشارك، التطبيق) في مستوى تعزيز التعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-"

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

المقدمة

- 1.2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الفردي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .
- 2.2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم الجماعي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- 3.2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم المنظمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

6- الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1- (دراسة علي الزعبي وإبراهيم الخريس): بعنوان " مدى تطبيق إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في

الشركات الأردنية" ، جامعة الزرقاء الخاصة، الملتقى الدولي جامعة سعد دحلب- البليدة -الجزائر، 2010.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى بلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات المعرفة (KM)، والإبداع

التنظيمي، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة، (KM) والإبداع التنظيمي في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسة في "تشخيص العلاقة بين KM والإبداع في المنظمات" بشكل خاص ...

مع تصميم نظام توظيف الذي تسعى من خلاله المنظمات لزيادة رصيدها المعرفي للارتقاء بمستويات الإبداع التنظيمي، وتحريك القدرات التنظيمية والإدارية والإستراتيجية لرسم خارطة معرفية تحت الإدارة على استنهاض طاقاتها لزيادة مستوى الإبداع، ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي. لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

-تدعيم القدرات المعرفية والإبداعية للمنظمة .

-التزام المدراء بتوظيف (KM) والإبداع التنظيمي" في صياغة وتنفيذ وتقوم إستراتيجية المنظمة، بغية خلق منظمات معرفية مبدعة.

2- (دراسة صلاح عبد القادر، باسم فيصل): بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد31، 2012،

يهدف هذا البحث إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك

المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة، واتباع

الباحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

المقدمة

وخلص البحث إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسائية، وفي الختام أوصى البحث بضرورة الربط المناسب بين عمليات (إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

3-:(دراسة حمادي عبلة): بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة-ENAD

SIDET بسور الغزلان "، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد الحاج-البوية - سنة الجامعية 2012/2013 .

حيث هدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الإدارية 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 إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.
- صور ومظاهر التعلم لدى المؤسسة موجودة من خلال ما تبدله من جهود لنشر ثقافة التعلم أكثر في وسط عمالها، باستعمالها أسلوب التكوين.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1- (دراسة شنشونه محمد 2013): بعنوان أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 33 ، 2014 .

- هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى إسهام التعلم التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وانتهج الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ووزعت استمارة استبيان بها عبارات عن متغيرات الدراسة، وأيضا مقابلة من أجل جمع البيانات .
- توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من طرف مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية بالإبداع في المنتج وكذا في العملية

المقدمة

الإنتاجية إذ تقوم المؤسسة محل الدراسة بفتح برامج للتعليم التنظيمي قصير المدى واكتسبت المؤسسة مهارات جديدة تساعد على متابعة التطورات الإبداعية .

2- (دراسة حسين وليد، أحمد محمود، رسل سلمان نعمه، 2016): حول " تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد

إلى أبعاد إدارة المعرفة"، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 24 العدد 6، 2016.

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، إذ أصبحت المعرفة تشكل إحدى الموارد الأساسية التي تتميز من خلالها المنظمات، كما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الأساسي لعمليات التعليم التي تتم داخل المنظمة وفي مستوياتها كافة، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة بالاهتمام بإدارة المعرفة في تحسين فاعلية التعلم التنظيمي، إذ اختيرت الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميدانا للتطبيق.

وقد أسفرت الأدوات الإحصائية عن عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة، وعليه تم التوصية على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة أوجه الاستفادة من إدارة المعرفة وتوظيفها في تحسين عملية التعلم التنظيمي.

3- (دراسة هناء جاسم محمد العسكري 2014): بعنوان " ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها

بأداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة - جامعة القادسية"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 10، 2014.

هدفت الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه ممارسات التعلم التنظيمي (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، تطوير أنظمة المشاركة للتعلم، تمكين العاملين، الاتصال بالبيئة، تشجيع التعاون لفرق التعلم، القيادة الإستراتيجية للتعلم) وإستراتيجية إدارة المعرفة (إستراتيجية التوجه نحو النظام، إستراتيجية التوجه نحو الأفراد في أداء إدارة المعرفة).

توصلت الدراسة إلى أن البعد الأعلى تأثيراً من أبعاد ممارسات التعلم التنظيمي تمثل في بعد ربط المنظمة ببيئتها وأن مستوى الإدراك الأدنى تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية للتعلم، وأن تصورات المبحوثين لجميع أبعاد ممارسات التعلم التنظيمي إيجابية وذات ارتباطات عالية مع إستراتيجية إدارة المعرفة، أظهرت النتائج أن ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة لها أثر إيجابي على أداء إدارة المعرفة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت كل من متغيري الدراسة:

المقدمة

1- (دراسة أكرم الياسري وظفر حسين): حول "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي"،

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية، في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3، 2013.

تهدف الدراسة إلى تحديد اثر العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (تقليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والتعلم التنظيمي من خلال (استراتيجية التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد (بعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية والنمو)، اجري البحث في جامعات الفرات الأوسط على عينة قدرت ب 82 مفردة، وتم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي اعد لهذا الغرض وتم تحليل المعلومات بواسطة البرنامج الإحصائي (spss/v12)

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية متعددة لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي .

2- (دراسة سنقوقة سمية): بعنوان "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة المديرية العامة

لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم

البواقي، 2013/2014

تهدف هذه الدراسة للتعرف على موضوع دور عمليات المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي والفوائد التي تحصل عليها جراء تطبيقها، حيث تناولت الدراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وكذا مستوى تطبيقهم وفي سبيل اختبار فرضية الدراسة وللإجابة على الإشكالية اتبعت الباحثة المنهج الاستنباطي.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عمليات المعرفة المتمثلة في: اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها، والتعلم التنظيمي بما في ذلك التعلم الفردي، الجماعي والمنظمي.

ملخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، المتعلقة بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي نلاحظ ما يأتي:

المقدمة

- هناك بعض النقاط المشتركة بين هذه الدراسات السابقة وبين موضوع دراستنا خصوصا في الجانب النظري حيث ساعدنا ذلك في التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، حيث مكنتنا من الاطلاع عليها وتبوع نتائجها مما سهل علينا بناء الإطار النظري للدراسة.
- وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الغربية، مقارنة بالبيئة العربية بحيث هناك نقص في تناول موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي خصوصا في المؤسسات الاقتصادية.
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من خلال الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والاسهام في اثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. كما أن ذلك الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة لنا في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة. كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدتنا على تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في تحديد نموذج الدراسة ومتغيراتها.
- على العموم أهم ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة: أن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول أثر وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- لذا تأتي هذه الدراسة استكمالا لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي

الإطار
النظري
لإدارة
المعرفة

تمهيد:

لعل ما ميز العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي التراكم المعرفي المذهل الذي أدى إلى تراكم رأسمالي وسرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي تجسد فيما سمي ب: . ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأصبحت بذلك المعرفة موردا هائما بل إستراتيجيا لما لها من تأثير في حياة البشر حيث أصبحنا نعيش في عالم يُطلق عليه عالم انفجار المعرفة، عالم ينفعل بالمعلومة، ويتفاعل معها، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة , وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات، وما هيئته من تقنيات أسهمت في هذا التطور ... وهذا ما جعل دور المعرفة يتنامى في نجاح المنظمات، وبما يُحدث تغييرا جذريا في المنظمة، وجعلها تتكيف مع التغير السريع في بيئتها. كما أن علمنا في المرحلة الحاضرة يشهد تقدما علمياً وتقنياً هائلاً، وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات وإستراتيجياتها، وكل هذا خلق تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التّحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدتها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التّحديات، وذلك بوصفها تطورا فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تُبدع وتُحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلا عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال وعلى اعتبار المعرفة موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي فرد في هذا العالم، واعتبارها السّلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز.

وعلى ضوء ما سبق تم تقديم هذا الفصل تحت عنوان إدارة المعرفة ومحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تشكل المعرفة اليوم إحدى العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمرارها في العمل، وذلك لأن المعرفة من الموجودات غير الملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. لذا فقد ازداد الاهتمام بدراستها وسبل إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أن المعرفة مصدر لتمييز المنظمات ونجاحها وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة ومن ثم استنتاج خصائصها، وكذا إبراز أهميتها، ومختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

نحاول من خلال النقاط الموالية تحديد مفهوم المعرفة وكذا المصطلحات المرتبطة بها

الفرع الأول: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

تفرض الضرورة المنهجية قبل الولوج في تبيان أهمية ودور المعرفة أن نوضح بعض المصطلحات التي قد يقع الخلط فيها، والتمييز بينها وبين المعرفة، وهي :

➤ **البيانات (Data)** : تعرف بأنها "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة". (الظاهر، 2009، صفحة 92)

وحسب (Vandaie, 2008, p. 921) فالبيانات هي: "الحقائق الأولية التي تتم معالجتها لتصبح معلومات".

➤ **المعلومات (Information)**: "هي بيانات تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها وهي قيمة حقيقية بالنسبة لعمليات صنع السياسات واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية" (الخطيب و زيفان، 2009، صفحة 68)

" إن المعلومات - كما يقول بيتر دراكر Peter Drucker - هي بيانات ترتبط ضمنياً بسياق وهدف، أو هي

- بتعبير جريجوري باتسون Gregory Bateson - التمييز الذي يصنع تمايزاً Differences that make a difference ، ويعطي إدراكاً". (ياسين، 2007، صفحة 11)

➤ **المعرفة (Knowledge)**: المعرفة بالمفهوم البسيط تعني المعلومات الجديدة التي تحمل في طياتها جانب الابداع للعنصر

البشري وتعرف بأنها "العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة

بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم أو المعرفة

بالزراعة والصناعة وكافة مناحي الحياة. " والمعرفة في هذا التعريف تعني مدى معرفة الفرد وعلمه بجميع المجالات التي يصادفها في حياته وكيفية التحكم بها وطريقة الوصول إليها وجمع المعلومات منها، والجمع بين العلوم في هذه المجالات. (مصباح، 2010، صفحة 13)

يعرفها (Davenport And Prusak) على أنها " مزيج مركب من الخبرات المشكّلة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء، والتي تُقدم إطاراً للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين " (Davenport & Prusak, 1998, p. 5)

ويعرفها (Nonaka And Takeuchi) بأنها " كل ما يكتسبه الفرد نتيجة التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرات والمهارات والآراء والأفكار، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالعلوم المكتوبة والنصوص والبحوث المتاحة في البيئة أو المحيط الخارجي للفرد " (الزعيبي ج.، 2015، صفحة 54)

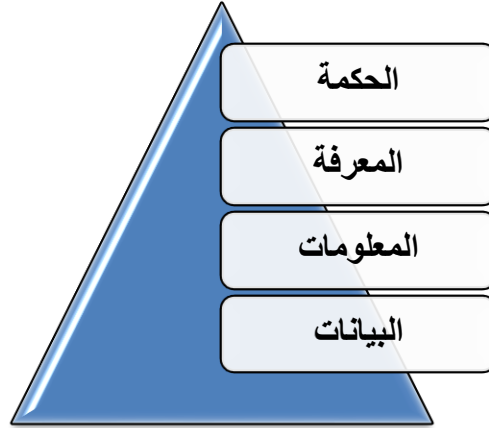
وتعرف المعرفة: " بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة. " (الظاهر، 2009، صفحة 10)

➤ **الحكمة (Wisdom):** هي أرقى أنواع المعرفة وقد ذكرت في القرآن الكريم في سورة البقرة الآية 269 "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ" كما اتهم بها الفلاسفة من عهد اليونان وما قبلهم و"عرف الفيلسوف اليوناني (بلاتو) - تلميذ (سقراط) - الحكمة بأنها: «فهم العالم الفيزيائي والاجتماعي والمعاني الشاملة للحياة». وعرفها (Robinson,1990): «معرفة طبيعة الأشياء والمبادئ الكامنة التي تحدد علاقاتها»، ويرى (Robinson & Osbeck,2005) بأن «الحكمة تنتج من خلال تفاعل كل من التفكير الرشيد العقلاني، تصور دائم، الانفصال عن الذاتية والأحكام المسبقة.» (حمدي، 2012، صفحة 291)

من خلال ما تم عرضه ننظر للمعرفة على أنها علاقات سببية ومزيج من المعارف والتجارب والخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج كل ما سبق لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

و يمكن الإشارة إلى هرمية المعرفة وموقعها في هرم الحكمة مثل ما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم(1): موقع المعرفة في هرم الحكمة



المصدر: (الجنابي، 2012، صفحة 51)

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تمتاز المعرفة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي يصعب التعامل مع المعرفة أو استخدامها دون الإدراك الواضح لهذه

الخصائص والتي نذكر منها: (الكبيسي، 2005، صفحة 14)

➤ **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة،

وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

➤ **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول وانتقاء الجزء المقصود منها.

➤ **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبات الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى

معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يُمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

بالإضافة إلى: (مسلم، 2015، صفحة 28)

➤ **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة

تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس و يقينية ولا تعني أن المعرفة ثابتة، بل

تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

➤ **الدقة والتجرد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

وفي نفس السياق أشار كل من فلاح محمد الزعبي و إبراهيم محمد خريس كما ورد عند (Taylor, 2000) الذي حدد

خصائصها في : (الزعبي و خريس، 2010، صفحة 9)

- تصاع في عقول الافراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
- تنقل ضمنا او بشكل صريح، وكل فرد او مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية، كما ان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- حيوية لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات ووحداها، وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب، وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
- قد تنهياً لنوع معين من الاعمال، ولا تتوفر لنوع اخر، وينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات، واحتفاظ المنظمة بمعارف اعضاءها للرجوع اليها عند تركهم العمل فيها.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ودورها في الاقتصاد المعتمد

على المعرفة، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة كالتالي: (الزيادات، 2008، صفحة 20)

- إسهام المعرفة في مرونة المنظمات من خلال الاعتماد على أشكال للتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، والتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

كما تتجلى أهميتها أيضا فيما يلي: (الكبيسي، 2005، صفحة 13)

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والتجارة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعًا واحدًا متجانسًا ونمطيًا فهذه حقيقة، لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءًا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضًا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها. (داسي، 2014، صفحة 45)، وفي نفس السياق يشير (Dalkir, 2005, p. 8) ومعظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة وهما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة المعلنة (Explicit Knowledge)، استنادًا لمقولة العالم (Polanyi ; 1966) "نحن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"، بالإضافة إلى العديد من الأنواع الأخرى والتي نذكر منها:

➤ المعرفة الضمنية: (Tacit knowledge)

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة" (الصاوي، 2007، صفحة 27) كما أشار (Bergeron, 2003, p. 17) إلى ذلك بقوله أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المتأصلة في اللاوعي وبالتالي يصعب شرحها للآخرين.

➤ المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge)

"تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة التي يمكن إرسالها باللغات الرسمية والمنهجية" (Vandaie, 2008, p. 921) وتتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والاقراص المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ". (بوركو،

(2012/2011، صفحة 5)

كما يشير (Dalkir, 2005, p. 8) أنه من الصعب التعبير عن المعرفة الضمنية ومن الصعب أيضًا وضعها في الكلمات أو النصوص أو الرسومات. في المقابل، تمثل المعرفة الصريحة المحتوى الذي تم التقاطه في شكل ملموس مثل الكلمات أو التسجيلات الصوتية أو الصور. علاوة على ذلك، تميل المعرفة الضمنية إلى الإقامة "داخل رؤوس المعرفة"، في حين أن المعرفة الواضحة عادة ما يتم احتواؤها في وسائط ملموسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن ما يمكن التعبير عنه بسهولة بواسطة شخص ما قد يكون من الصعب جدًا نقله إلى الخارج من قبل شخص آخر، أي أن المحتوى نفسه قد يكون صريحًا لشخص ما وضمنيًا لآخر فمن ناحية، قد يجد الأفراد ذوي المهارات العالية والخبرة صعوبة في التعبير عن خبرتهم. ومن ناحية أخرى، فإن المبتدئين أكثر استعدادًا للتعبير اللفظي بسهولة عما يحاولون القيام به لأنهم عادة ما يتبعون دليلًا أو كيفية التعامل.

الجدول رقم (01): يلخص الجدول التالي بعض الخصائص الرئيسية للمعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة.

(Dalkir, 2005, p. 8)

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع المواقف الجديدة والاستثنائية	القدرة على النشر والاستنساخ والوصول وإعادة التقديم في جميع أنحاء المنظمة
الخبرة والمعرفة والسبب والعناية	القدرة على التدريس والتدريب
القدرة على التعاون وتبادل الرؤية ونقل الثقافة	القدرة على الترتيب والتنظيم؛ لترجمة الرؤية إلى بيان المهمة، وإلى المبادئ التوجيهية التشغيلية
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية على أساس وجه لوجه	نقل المعرفة عبر المنتجات، الخدمات والعمليات الموثقة

➤ المعرفة العامة أو الخاصة: يركز هذا النوع على ما إذا كانت المعرفة يمكن وصفها بشكل واسع أو ضيق. فالمعرفة العامة يتم

تمييزها في أعداد كبيرة من الأفراد حيث يمكن نقلها بشكل سهل بين هؤلاء الأفراد على عكس المعرفة المحددة أو الخاصة التي تسمى أيضا المعرفة الفكرية، حيث تكون محددة عند عدد من الأفراد وتعتبر عملية نقلها ومشاركتها مكلفة. (الطيبي،

2009، صفحة 46)

- المعرفة الاستكشافية: المعرفة التي تستخدم قواعد المنطق لضبط عمليه التفكير والإدراك. تدعى المعرفة الاستكشافية أيضا بالمعرفة الظلية وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلاته السابقة.
- المعرفة بالكيف: أي تعلم ومعرفة كيفية عمل النظم والأدوات. وكيف يمكن خلق وتكوين القيمة من عناصرها ومدخلاتها. المعرفة الكيفية التي تجيب على التساؤل المهم (How) ترتبط بصوره جوهريه بفهم ودراسة مضمون كل عملية ونشاط لتحويل المدخلات إلى مخرجات. (سعد، 2007، صفحة 35)
- المعرفة الإجرائية أو المعلنة: تركز المعرفة المعلنة على المعتقدات الخاصة بالعلاقات، مثال: بالرغم من تساوي كل الأمور الأخرى، إلا أنه زيادة سعر المنتج من شأنه أن يتسبب في خفض مبيعاته نسبيا. وعلى العكس من ذلك أن المعرفة الإجرائية تركز على المعتقدات المرتبطة بمجموعة خطوات تفضي إلى نتائج مطلوبة (أو غير مطلوبة)، مثال: مجموعة المعتقدات المبررة بشأن الإجراءات الواجب إتباعها في منظمة حكومية حول إتخاذ قرار بشأن الشخص الذي يقدم له عقد عمل في مجال معين (مثل تطوير أحد النظم المعلوماتية). (سابيروال، 2014، صفحة 49)
- كما أشار المهيرت نقلا عن (Lundval, 1999) والتي صنفها إلى (4) أنواع كالتالي (المهيرات، 2012، صفحة 48):
- معرفة-ماذا (Know What): وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة-لماذا (Know Why): وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة-كيف (Know How): وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.
- معرفة-من (Know Who): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف أداء ماذا.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة ومن المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعًا، فقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايداً من جانب منظمات الأعمال فمستقبل هذه الأخيرة يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاوله التسلح بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة.

لذا أصبحت هذه الأخيرة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعلى ضوء ما سبق يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، عناصرها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها منذ نشأتها في أوائل التسعينيات أصبحت مركزاً مهماً للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانة مرموقة وحيوية في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي يُنظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود، أما عن مفهومها فقد اختلف الباحثون في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب إتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته ومن هذه التعاريف نذكر: (Girard,

2015, pp. 2-3)

يُعرف (O'Dell & Grayson، 1998) بأن: "إدارة المعرفة هي استراتيجية واعية للحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ومساعدة الأشخاص على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ بطرق تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي."

وحسب ("Australia، Elcom، Knowledge Management") فإن: "إدارة المعرفة هي ممارسة ضمان الحصول على الرؤى والنتائج والتعلم داخل المنظمة وإتاحتها للموظفين للعثور على عمليات الشركة واستخدامها وتحديثها واعتمادها والاندماج فيها. غالباً ما تتماشى إدارة المعرفة مع التدريب والتعلم، بالإضافة إلى مبادرات الابتكار والبحث."

كما أُعتبرت " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف " (الفارس، 2010، صفحة 68)

وركز هذا التعريف على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) وذلك قصد المنافسة الدائمة والتكيف مع متغيرات المحيط غير الثابتة.

كما تعد إدارة المعرفة عبارة عن " العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها كالتى تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي " (مطر، 2007، صفحة 23)

وعلى ضوء ما سبق نعرف إدارة المعرفة على أنها: مجموعة العمليات والأنشطة التي تسمح بنشر وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات واستخدامها في تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن لها التميز والنجاح.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة حيث أشارت (عامر، 2016، الصفحات 18-19) كما ورد عند

(فروست 2010: 1) أن أهمية إدارة المعرفة، تكمن فيما يأتي:

- مساعدة الشركات والمؤسسات التعلم من أخطاء الماضي والنجاحات.
 - تعزيز التركيز (على المدى الطويل) على تطوير الكفاءات والمهارات المناسبة، وإزالة المعرفة التي عفا عليها الزمن.
 - تعزيز قدرة الشركة على حماية معرفتها الرئيسية، والكفاءات من الضياع، أو نسخها.
- كما تتضح أهمية إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة من خلال ما يلي: (صويص، فلاق، بوقجاني، و أبو حماد، 2011، صفحة 515)
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها.
- يُضيف (بركاتي، 2015، صفحة 182)
- تعزز قدرة المنظمة لتحسين الأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة لتحقيق العديد من الأهداف منها ما يلي: (زلماط، 2009/2010، الصفحات 53-54)

- نقل المعرفة المخبأة الكامنة وكذا المعرفة الداخلية والخارجية.
- وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
- تقييم عمليات المعرفة وتطوير المعارف الجديدة.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ومن أهدافها أيضا: (نجم، 2008، صفحة 37)
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- إدارة المعرفة تمنح القيادة العليا وصانعي القرار القدرة على استغلال موارد المؤسسة المتاحة.
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.

المطلب الثالث: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات الصلة بتحقيق الغاية المرسومة،

وتتكون إدارة المعرفة من أربع عناصر أساسية نذكرها على النحو التالي: (كحلات، 2009، الصفحات 60-61)

- الأشخاص: هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعنون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة هو الجزء الأساسي في استراتيجية إدارة المعرفة وفي استراتيجية الرسالة موضع الدراسة، ليس فقط لأن الفرد يحتزن

تلك المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة وباقي طاقمها، بل بإسهامه في كل مراحل إدارة المعرفة وعليه يتوقف كل شيء خاصة تلك الكفاءات بما تملك من خصوصية الإبداع والابتكار.

➤ التكنولوجيا: تعد التكنولوجيا بكل ما تُسخره من حلول سحرية وتطبيقات من أهم الوسائل في إدارة المعرفة ومن أهم الممكنات في توليد وخلق المعرفة من الأشخاص، والتي إذا التحمت مع العناصر الأخرى بشكل صحيح تحقق لنا الهدف من إدارة المعرفة في المنظمة.

➤ العمليات: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتضمن العمل المعرفي أي إجراءات العمل والممارسات الفضلى التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد وتعمل على تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل وبالتالي تتمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات أخرى تعمل كلها في إطار إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ الإستراتيجية: تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو استغلال فرص بالنظر على أساس نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها، وبما أن هذا البحث تركز إستراتيجيته على الأشخاص ومعرفتهم، فإن ما يهمننا هو العمليات والوسائل التي تمكن من تهيئة البيئة ثم استخلاص تلك المعرفة من أصحابها بالتركيز على من هو المسؤول الأول كما يجب توفر العناصر التي ستفاعل مع إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية محددة مسبقا بشكل يجعلها تتماشى والإستراتيجية الشاملة للمنظمة والأهداف المرسومة على المدى القريب والبعيد.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

أكدت دراسة كل من (Choi and Lee ; 2003 ;179) والتي تحدثت عن محددات إدارة المعرفة، على مجموعة من

المبادئ تتضمنها إدارة المعرفة وهي: (الرقب، 2011، صفحة 27)

➤ التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يُسهل عملية التشارك المعرفي

➤ الثقة: مما تسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

➤ التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير

المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.

- اللامركزية: وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات، حيث أن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.
 - تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.
 - الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين، ويعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقياً ومتنوعة وتخصوية.
- بالإضافة إلى ما سبق توجد مبادئ أخرى نوجزها كالتالي:
- إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة إلى أن المعرفة يتم استخلاصها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات المعالجة للمعرفة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط حيث تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات. (زلماط، 2009/2010، الصفحات 55-56)
 - تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة: إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن العمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.
 - حيث أعادت مختبرات باكمان ترتيب منظومة نظم المعلومات لديها لتصبح مدراء للمعرفة، تدعى حالياً بدائرة نقل المعرفة. (الزيادات، 2008، الصفحات 63-64)
 - إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية): المعرفة تمثل أصلاً من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال، والمتمثلة في:
 - الحصول على المعرفة وتحريرها وتجميعها ثم تحديثها وإعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
 - تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة وكذا تعليم العاملين وتدريبهم عليها. (غزالي، 2016/2015، صفحة 254)

بالإضافة إلى ما سبق: (مدوري، 2017/2016، صفحة 50)

- الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز على العملاء ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا، وكذلك الالتزام بالتفاعل المشترك بين حاملي المعرفة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية. فمثلاً: شركتي تويوتا ونيسان

أرسلنا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.

➤ إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية 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 التي هي مطلوبة تتغير دائماً وذلك نتيجة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية وكذا اهتمامات العميل المتجددة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

بعد التطرق في المبحث السابق إلى مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، فإنه لا يزال يوجد عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة، وهذا ما يشمل الأهداف التي تعكس أهمية إدارة المعرفة في المنظمة عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم وتنظيمها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، ولتحقيق هذا يستدعي الأمر الاطلاع على أهم مجالات استخدام المعرفة ووظائفها والتعرف على أهم عملياتها وأخيراً التحديات التي تقف في طريق تطبيقها وعوامل النجاح المساعدة على ذلك في إطار يضمن التطبيق الجيد لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: وظائف ومجالات إدارة المعرفة

الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة:

تلعب المعرفة دوراً مهماً وأساسياً في نجاح المنظمات الحديثة، وذلك راجع إلى وظائف المعرفة المتعددة كما أشار إلى ذلك كل من (الزيادات، 2008، صفحة 69) و (مصباح، 2010، صفحة 43) نقلاً عن (Stewart ;1997 ;124) أن الوظائف الأساسية للمعرفة تتركز على وظيفتين أساسيتين كما يلي:

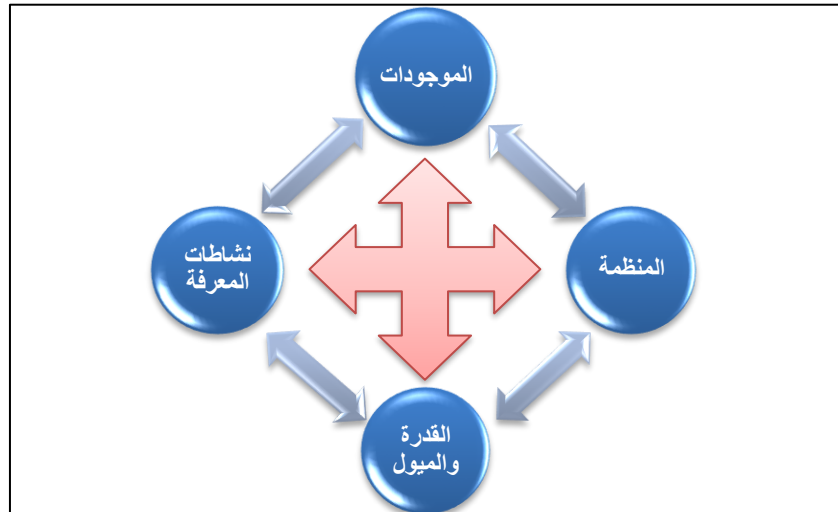
- العمل على تشكيل (Forming) الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية، والمقصود بالموارد الأساسية: العمال والفنيون والإداريون ورأس المال والآلات وبيئة العمل.
- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل، أي المعدات والآلات والسيارات ووسائل الإعلان والنقل والدعاية التجارية وبحوث السوق والمختبرات وكل ما يلزم من معدات ضرورية لتحقيق هذا الغرض.

كما أن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني نشاط واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو جميع نشاطاتها.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة:

أيًا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس جزءًا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن استخدام إدارة المعرفة يضيف قيمة إليها، ويُمكن أن يكون ضمن أيٍّ من المجالات التالية كما ورد عند كل من (نعيم الظاهر) و(المهيرات) و(المهيرات، 2012، الصفحات 20-21) نقلاً عن (earl,1998):

- مجال موجودات المعرفة: ويشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات والقابليات.
 - مجال نشاطات المعرفة: ويشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.
 - مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
 - مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة، توجهها، إستراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها.
- والشكل الموالي يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة: الشكل (2): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة

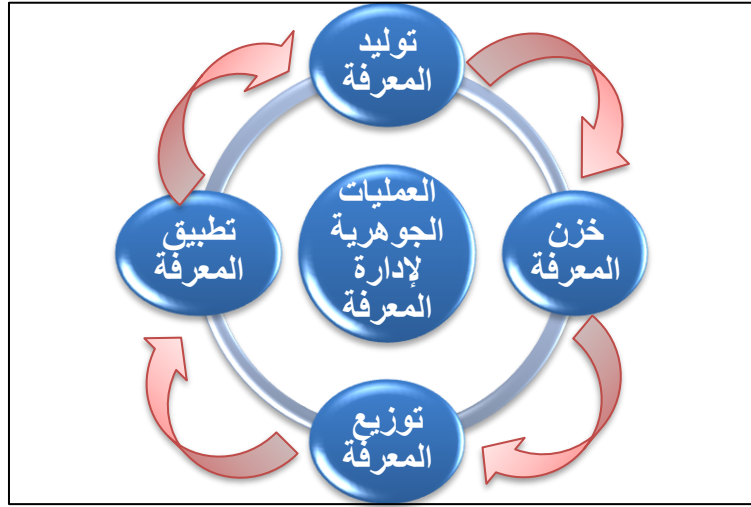


المصدر: (الظاهر، 2009، صفحة 100)

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة:

يُعرف بعض الباحثين (بن حبتور، 2007: 47)، (تيقاوي، 2009: 33) عمليات إدارة المعرفة بأنها "كافة العمليات التنظيمية الساعية إلى تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة"، في حين هناك من يشير (محمد، 2013: 145) بأنها "المهام والإجراءات التي تقوم بها إدارة المعرفة حول المعرفة"، ويؤكد (العروسي، 2012: 60) بأن عمليات إدارة المعرفة تختلف كليًا عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، كونها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تُواجه المنظمات. (العميسي، 2015 ، صفحة 58) ، إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها وفي هذا السياق يشير أغلب الباحثين إلى أن هناك أربع عمليات رئيسة لإدارة المعرفة هي: توليد المعرفة، خزنها، توزيعها، وتطبيقها، وأشار كل من (Heisig: 2001)، (Mertins, et al, 2001: 28) إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بالشكل الآتي :

الشكل رقم (3): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: (الكبيسي، 2005، صفحة 62)

وفيما يلي استعراض لتلك العمليات كما وردت في الشكل السابق:

➤ توليد المعرفة: يتزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك

هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يُحتم التنافس المستمر إلى حد كبير على المعرفة.

لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وقد أشار نوناكا وتاكوشي إلى ذلك في دراستهما الصادرة في 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يُقدم بدوره أُسس الميزة التنافسية. (داسي، 2014، صفحة 67)

➤ **خزن المعرفة:** ويشير إلى عمليات البحث (Search)، الاسترجاع (Retrieving)، الاحتفاظ (Keeping)،

والإدامة (Maintenance). وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة.

حيث أشار (ميكلود، 2000: 451): إلى وجود نوعين من وحدات الخزن هي:

- **الخزن التعاقبي (Sequential Storage):** ويستخدم الشريط المغنط لخزن المعرفة التراكمية.
 - **الخزن للوصول المباشر (Direct Access Storage):** ويستخدم القرص المغنط، إذ يمكن قراءة المخزون فيه
- ولسنوات طويلة وأكد (Turban et al; 2001: 340) ضرورة وجود قاعدة للمعرفة وتحديد مقدار الجزء المفتوح من تلك القاعدة.

وأشار (Duffy; 2000: 66) إلى أن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة لذا يجب إدامة مستودعات المعرفة. (النعيمي و نايف، 2012، صفحة 172)

➤ **توزيع المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار، الخبرات والمهارات بين الأشخاص

تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق، الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق كالنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب. (العربي، 2013، صفحة 35)

➤ **تطبيق المعرفة:** يعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، بمعنى أنه لن تفقد عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية، ويشير (الزيادات، 2008، صفحة 103) "أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني استخدامها في الوقت المناسب، مع عدم فقدان فرصة استثمارها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة ما للوصول إلى أهدافها"، وهذا يشمل إيجاد معنى

للمعلومات المستلمة وتطبيقها لكن بشروط عديدة أهمها:

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن.
- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي ينقلونها.
- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معارفهم.

ويشمل تطبيق المعرفة أساليب عديدة أهمها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبر الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، وتدريب الفرق من طرف خبراء متمرسين... (العميسي، 2015، صفحة 62)

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

الفرع الأول: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة والمعلومات ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل لذا فإن المشكل والصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة والمعلومات كما يراها (Santusus,2001) في معظمها ناتجة عما يلي: (الروسان، 2004)

- الثقافة التنظيمية: حيث لا بد أن يتم تبنى ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد والمشاركة فيها.
- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبنى الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات عموديا وأفقيا بين كل المستويات الإدارية للمنظمة.

- التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التمييز بين أنواع المعلومات: فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة لذا لا بد أن تتساوى كمية المعلومات وجودتها، وتعكس المعنى الحقيقي لها.
- تبني الاستراتيجيات التنظيمية، وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة.
- وهناك تحديات أخرى لإدارة المعرفة أشار إليها (يوسف، 2004، الصفحات 8-9) نقلا عن (Laudon&Laudon) نذكرها كالتالي:

- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون ضعيفا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- إن حاجز أو جدار التشويش حول قياس المعرفة يعرقل ويمنع النمو.
- رداءة نوعية البيانات والمعلومات المعرفية وعدم دقتها تقود إلى قرارات سيئة وغير رشيدة كإلغاء منتج أو خدمة.
- عدم اتساق المعلومات الواردة مع المصادر الأخرى للمعلومات.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

- لقد أشار (الزيادات، 2008، صفحة 70) نقلا عن (Davenport) مجموعة من العوامل يمكن أن تقود إدارة المعرفة إلى النجاح في المنظمة تتمثل في:
- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم لاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة.
- دعم إدارة العليا التام وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد.
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.

كما أضاف حسن مسلم نقلا عن (Rastogi) بعض العوامل كما يلي: (مسلم ، 2015، الصفحات 52-53)

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على مديري المؤسسات التركيز على الحالات المتميزة عند مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستطيع القول بما أن المنظمة تعيش في بيئة تمتاز بوتيرة تسارع عالية، فهذا يُجتم عليها الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي ومهم، إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة، وتراعي في ذلك وجود نوعين من المعرفة الضمنية والصريحة، وخاصة الضمنية كونها ذات أهمية بالغة فهي صعبة التحويل ومتجذرة في عقول حامليها وتمثل ميزة تنافسية إذا استطاعت استغلالها، كما أنها بالمعرفة تستطيع تحقيق أهدافها سواء من تخفيض التكاليف أو تحقيق الكفاءة الإنتاجية وكذا تحسين صورة المؤسسة ولا يتأتى هذا إلا بالتنسيق بين مختلف عناصرها والإحاطة بمختلف مجالاتها وتطبيق مختلف عملياتها في سبيل مواجهة التحديات التي قد تقف حائلا دون تطبيقها لذلك تسعى المنظمة على توفير وتهيئة عوامل النجاح المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة.

الإطار
النظري
للتعلم
التنظيمي

تمهيد:

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية. وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع، لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا، و لا يزال هنالك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة. ومن جهة أخرى، نحن نعيش اليوم في عالم تنامت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة. ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة، أساليب مبنية على قناعة تامة على أن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء ومعرفة المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه، بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة وعلى منظماتنا العربية بصفة خاصة، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية. وأصبح المواطن العربي يطمح أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المنظمات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن. ومما تقدم ذكره سيتم التطرق في هذا الفصل حول التعلم التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم وما تناولته الأدبيات في هذا المجال وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

نمت الأدبيات حول التعلم التنظيمي بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فصار تحديا تمارسه المنظمات لمواجهة تلك الضغوط ومعالجة المشكلات، والتوظيف الناجح لهذا المفهوم يكسب المنظمة تطورا في ذاتها وعلاقتها مع البيئة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، ومنه فبقاء المنظمات واستمرارها مرهون بقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة لتلك البيئة بالطريقة المناسبة والتوقيت المناسب، والمنظمات المتعلمة هي وحدها التي تستطيع التنبؤ بتلك التغيرات والاستجابة لها. وعليه سنتطرق في هذا المبحث عن مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، مع إبراز الأهمية وأخيرا استنتاج خصائصهما.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التعلم وتمييزه عن التدريب والتعليم

➤ جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر علم بمعنى عرف وأستعلم واعلم، وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة تعلم (Learn) وفق قاموس (Oxford,1960: 445) الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير وفي اللغة الفرنسية وطبقا لقاموس (Robert, 1983:49) جاءت كلمة تعلم (Apprendre) بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب معرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة. والتعلم لا يعني التعليم (Education)، فالتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وقد يكون أحد وسائل التعلم، بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة (Moorhead & Griffin, 1995: 130)، وحسب وجهة نظر علماء المنظمة والإدارة ومن أبرزهم (Senge1990,Argyris1978, Schon1978) فإن التعلم هو "عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل وبما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد الكفاءة الجماعية (Torrington & Hall, 1998: 307). (الكبيسي و دهام، 2007، الصفحات 138-139)

➤ الفرق بين التعلم وكل من التعليم والتدريب

إن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقيين و اكتساب المعلومات، و في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية و اتصال آحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم

فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب

الرسمي إلى اللأرسمي ، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني. (خيرة، 2011/2010، صفحة 18)

الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي

يُعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون (Simon) في نهاية العقد السادس من القرن العشرين بحيث عرفه بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في

تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها." (ترغيني،

2018/2017، صفحة 90)

ويُعرفه أيضا (Garvin ; 1993) بأنه: "مهارة المؤسسة في خلق، اكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك ليعكس المعرفة

والرؤى الجديدة" (Pradeep, 2009, p. 50)

ويُعرف (Robey & Sales,1994) التعلم التنظيمي على أنه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر." أو أنه يعبر عن "التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكييفي والابتكاري". (Calfert et.al, 1994)

(الفروخ، 2010، صفحة 15)

وحسب (Jashapara,2011,133) فإن التعلم التنظيمي هو " تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة". (الياسري و ظفر، 2013،

صفحة 246)

وعرفه (الكبيسي، 2004، 90) بأنه: "تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمناجعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".

وحسب (Child ; 2001) فإن التعلم التنظيمي هو الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق

الأهداف المسطرة من طرف المنظمة. (خيرة، 2011/2010، صفحة 25)

من خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريف للتعلم التنظيمي الذي هو عبارة عن العملية التي تسعى من خلالها المنظمة لاكتساب المعرفة وتوظيفها بشكل فعال في مواجهة مختلف المشاكل التنظيمية الداخلية والخارجية وكذا تعديل السلوك بما يتوافق وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

حظيت فكرة المنظمة المتعلمة باهتمام الباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة، حيث يُعتبر الباحث الأمريكي (Peter Senge) أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه المعنون بـ: (The Fifth Discipline) سنة 1990. وعليه سيتم ذكر بعض التعاريف التي نوجزها كما يلي:

عرفها (Senge) بأنها تلك المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلا، المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجديد والمنفتح، والطموح الجماعي، والتي يتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة. (مساعده، 2016، صفحة 164)

كما ذكرت عند (Jamali, Sidani, & Charbel, 2009) نقلا عن عدة باحثين:

فقد عرفها (Nervis et all,1995) بأنها "المنظمة التي لديها القدرة على التعلم و التكيف و التغيير المستمر في قيمتها و سياستها و ممارساتها وكل أنظمتها وهيكلها التي تدعم و تسرع عملية التعلم لكل أعضائها"، وحسب (Griego et all,2000) هي "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحسن باستمرار النتائج المرتكزة على التنفيذ المتزايد و التي يمكن أن تضمن نجاحها وتتطور بصورة أكثر مهارة. "

وعلى ضوء ما سبق فان المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تشجع على بناء التعلم وتطبيق مختلف عمليات المعرفة ولكافة العاملين وتسعى إلى تطبيق التعلم في مختلف المستويات التنظيمية وبصفة مستمرة مع الحرص على تأمين كافة الوسائل لذلك لضمان النمو والتميز.

الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

لكي تستطيع المنظمة أن تجعل من نفسها قادرة على التعلم تتطلب مجموعة من الخصائص نذكر أهمها في الجدول التالي:
الجدول (02): خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر	الخصائص
(خيرة، 2011/2010، صفحة 44)	- التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر. - تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم. - بناء فريق العمل والهدف المشترك.
(ترغيني، 2018/2017، صفحة 122)	- توقع التغيرات المستقبلية في المحيط والقدرة على التكيف معها. - تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع. - نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى بسرعة وسهولة. - استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
(بريطل، 2016/2015، صفحة 45)	- العمل على تدوير ونقل المستمر للمسيرين على الوظائف المختلفة. - القرارات اللامركزية قدر الإمكان. - التشجيع على مزج الخبرات المختلفة. - قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المراجع المذكورة

المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

لقد لقي التعلم التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الإدارية المعاصرة لما له من مزايا هامة لتحسين الأداء والإنتاجية، والوقوف على نواحي التقصير وتحديد التحولات المطلوبة، ومحاولة إيجاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين في المنظمة، والتي نذكرها على النحو التالي:

- تُعد عملية التعلم التنظيمي مصدر للميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمنظمة ومتغير رئيسي في تعزيز الأداء التنظيمي.
- يمنح التعلم للشركات أن تتمتع بفرصة أفضل لاستشعار الأحداث والاتجاهات في السوق، وعادة ما تكون المنظمات

التعليمية أكثر مرونة وأسرع في الاستجابة للتحديات الجديدة من المنافسين. (Jiménez-Jiménez &

Sanz-Valle, 2010, p. 409)

➤ إن المنظمة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق، إكتساب ونشر المعرفة، وكذلك تعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة وحسب ما هو مطلوب.

➤ المنظمة التي تمتلك قدرة عالية على التعلم تفهم كلياً المعرفة خارج حدودها وتكسب القدرة على استغلالها بسرعة.

➤ العديد من المنظمات لديها الكثير من المعلومات لكن القليل منها فقط لديها القدرة على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة وتستخدم هذه المعرفة لتحقيق أهدافها وهي تلك التي تتبنى التعلم التنظيمي. (أقضي، 2014، صفحة 110)

➤ التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.

➤ التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها. (شنشونه،

2014، صفحة 113)

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

اتفق العديد من الباحثين على جملة من الخصائص تميز التعلم التنظيمي نذكرها على النحو التالي: (عيشوش و بوسالم،
صفحة 8)

- **ظاهرة اجتماعية:** يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- **الاستمرارية:** تعتبر عملية التعلم عملية مستمرة، لذلك نجد الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- **قيادة استراتيجية:** لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

كما تضيف هناء العسكري وبعض الباحثين الخصائص التالية: (العسكري، 2014، الصفحات 144-145)

- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
- هو عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتفعيلها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المنظمة.

➤ هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وهذا نظرا للاهتمام الكبير من قبل المنظمات والباحثين خاصة، باعتباره مدخل إداري تستطيع المنظمات من خلاله مواكبة التغيرات المختلفة والمعقدة داخل وخارج المحيط البيئي، ووفق المطالب التالية سيتم تحديد أبعاد ومبررات التعلم التنظيمي، مستوياته وأمطه وأخيرا مختلف نظرياته والمعوقات التي تواجهه في سبيل تطبيقه.

المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي ومبرراته

الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

يُمكن تصنيف أبعاد التعلم التنظيمي إلى (03) أبعاد وهي البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي وسيتم

التفصيل فيها كما يلي: (بريطل، 2016/2015، الصفحات 37-39)

➤ البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد وبرؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته.
- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الامكان تعمل لصالح المؤسسة مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.
- استراتيجية التعلم: أن يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار ومرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المؤسسة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

➤ البعد التنظيمي: ويحتوي على العناصر التالية :

- العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء المؤسسة وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة إلى التغيرات، ويؤدي ذلك إلى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي.
 - الهيكل التنظيمي المرن: وهو أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي ومثال ذلك (هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق) الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كونه يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية.
 - إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المؤسسة: يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف والخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة، التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى والمنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.
- **البعد الثقافي:** ويتكون من:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد لا تشكل نقطة ضعف، وإنما تشكل فرصة للتطوير والتعلم من الأخطاء.
- البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، وكذا مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد في إيجاد أفكار جديدة وإدخال التحسينات في أساليب العمل ومكافأة المبدعين.
- الجودة الكلية للتعليم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

لقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، مما استوجب الاهتمام به وصياغة العديد من المبررات لتبنيه وتطبيقه، ويمكن عرض أهم هذه المبررات على النحو التالي: (نعيجة، 2011، الصفحات 89-90)

- التدفق المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات بعد أن كانت هذه العملية تستغرق عقودا طويلة.
- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم ورغباتهم، وفرض على المؤسسة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم من أجل الاستجابة لمتغيرات المحيط.
- التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والاقليمية والمحلية، العامة والخاصة والتي أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الاذواق والاسواق وهذا لا يمكن ان يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها.
- المبرر الأكثر دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في مؤسسات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الإجراءات المادية والاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد، هذا الوضع يقتضي على المؤسسة القيام بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها.

بالإضافة إلى ما سبق هناك مبررات أخرى نذكرها كما يلي: (جوادي، 2015/2014، الصفحات 28-29)

- الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.
- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز وتحقيق ميزة التنافسية مستدامة.

➤ الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات علمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الأيزو (ISO) وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM).

➤ الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي وأنماطه

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

تصنف مستويات التعلم التنظيمي الى ثلاث مستويات أساسية وذلك بناءً على المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي، وقد حددت مستويات هذا التصنيف كالتالي: (رحماني و ترغيني، 2011، الصفحات 06-07)

➤ **التعلم الفردي:** يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه ويتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية.

➤ **التعلم الجماعي:** وهو أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء ممارسة مجموعات صغيرة من المتعلمين لبعض الأنشطة كاللعب الجماعي.

➤ **التعلم التنظيمي:** يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد المنظمة، ويتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن التفصيل أكثر في هذه المستويات وهذا ما سيتم ذكره على النحو التالي: (جوادبي،

2015/2014، الصفحات 35-37)

➤ **التعلم الشخصي (Personal Learning):** يركز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول إلى فرص

التعلم من أجل تطوير الشخصية، وهو مرتبط بنظام (Senge) للسيطرة الذاتية حسب مبادئه الخمسة للتعلم

التنظيمي، حيث يشير هذا المبدأ إلى تطوير قابلية الشخص لتوضيح الأهم بالنسبة له لاختياره وإنجازه فيما بعد.

ويقول: (Agrawal, 1999) أن التعلم الشخصي هو إلزامي على الفرد حتى يكون مؤهلاً لأداء الأعمال

والحصول على الوظائف، وأن تعلمه هذا ما زال تعلمًا بوصفه العام، وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ

بالمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية، ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للآخرين.

➤ **التعلم الجماعي (Collective Learning):** أوضح (Agrawal, 1999) أن التعلم في هذا المستوى ينبغي

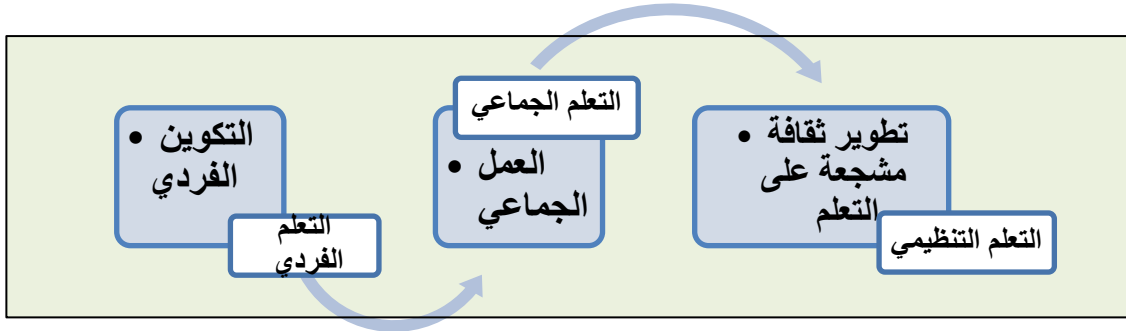
أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها إلى مستويات متنوعة هي: الفرق، الإدارات والمنظمات، ويحدث في فرق

التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل دائماً على مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لكل أعضائها أولاً ثم إلى المنظمة، كما أن التعلم الجماعي هو أكثر من مجموع التعلم الشخصي، هذا ولا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره إلى الجماعات والمنظمة عامة.

➤ **التعلم على مستوى المنظمة (Organizational Learning):** تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا

شاملاً ومتكاملاً للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد و الفريق والمنظمة على حد سواء ، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة (ArieDegeus,1998) كما يمتد إلى الأسواق، والمنافسين، فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها، ويُعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، لأنه يحتزل ويوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم، إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها، وإيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة، بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (04): شكل يوضح مستويات التعلم التنظيمي (بريطل، 2016/2015، صفحة 23)



حيث يُظهر الشكل السابق الترابط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي والذي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة. (بريطل، 2016/2015، صفحة 23)

الفرع الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

يوجد العديد من الأنماط للتعلم التنظيمي التي يُمكن تطبيقها في المؤسسات، ومن أبرزها: (علّة، صفحة 52)

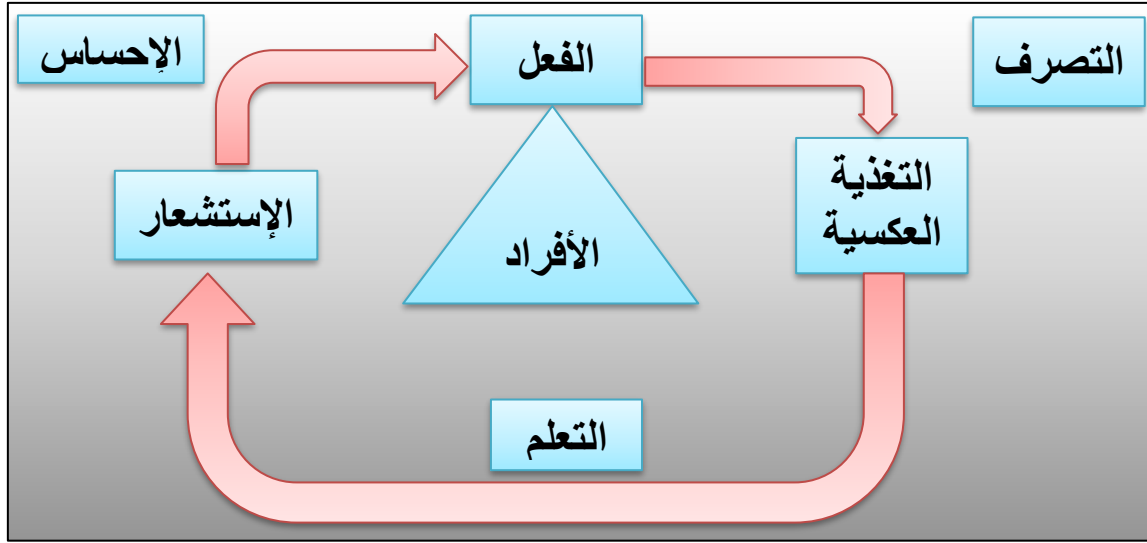
➤ حسب تصنيف طوماس مان (T.Kuln) والذي ميز فيه بين:

- التعلم الإعتيادي (Normal learning): وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعمه المنظمة، فهو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

➤ حسب تصنيف بيتر سينج (P. Senge) والذي ميز فيه بين:

- التعلم التكيفي (Adaptive learning): ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة التي تواجه الأفراد أو الشركات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم أو منتجاتهم أو خدماتهم.

الشكل رقم (05): شكل يوضح حلقة التعلم التكيفي (دهش، 2011، صفحة 268)



يُلاحظ من الشكل السابق أن المنظمات تستطيع البقاء عندما تستشعر البيئة التي تحيط بها ومن ثم تستجيب لها عن طريق الأفعال، ومن ثم تتكيف أو تعدل من أفعالها إذا ما اتضح لها من خلال التغذية العكسية أو التحسس البيئي، إن هذه الأفعال كانت غير مناسبة وعندما تغير السلوك بفعل التغذية العكسية فإن عملية التعلم التنظيمي قد حدثت بالفعل.

المصدر: (دهش، 2011، صفحة 269)

- التعلم التوليدي (Generative learning): وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي

تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة في حين أن التوليدي بقدر ما يُوسع

هذه القدرات فانه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

كما يضيف: (رحماني و ترغيني، 2011، صفحة 6)

- **التعلم التنبؤي:** وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبلي والاستعداد له، أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الأساليب للاستفادة منها.
- **التعلم التفاعلي:** ويشير إلى التعلم عن طريق العمل، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المؤسسات على اعتبار أنه لا تعليم بدون عمل.
- **التعلم الجماعي:** وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمدخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، إذ يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.
- وحسب حسن ديوب نقلا عن مجموعة من الباحثين فان أنماط التعلم التنظيمي هي: (ديوب، 2013، صفحة 131)
- **التعلم مفرد الحلقة:** يحدث التعلم مفرد الحلقة عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث (Senge,1990)، وكما يرى (Hayes & Allinson,1998) فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها.
- **التعلم مزدوج الحلقة:** وهو التعلم الذي يبحث في الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضاً حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة (Hayes &Allinson,1998)
- فهو تعلم إدراكي، وكما يرى (Mumford ،2003) فالتعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات ، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية.

التعلم ثلاثي الحلقة: يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، وجوهر هذا النوع هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل كما يرى (winterton & winterton, 2001).

المطلب الثالث: نظريات التعلم التنظيمي ومعيقاته

الفرع الأول: نظريات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من النظريات التي اهتمت بموضوع التعلم التنظيمي، كما ذكرها (حسين، محمود، و نعمه، 2016، صفحة 1692) نقلا عن (الساعدي، 2006، 84) والتي سيتم ذكرها على النحو التالي:

- **نظرية التعود (Hubituation Theory):** تشير هذه النظرية لأبسط انواع التعلم، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكًا مكتسبًا لا يتغير مع التكرار والخبرة، بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية ولا يبعث على التطور والإبداع.
- **نظرية الاشتراط الكلاسيكي (Classical Theory):** وتُسمى أحيانا نظرية الاشتراط الاستجابي أو النظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتروفتش بافلوف (1849-1936)، وهي نظرية تفسر لنا بعض أنماط السلوك المكتسب، في حالات التعلم غير المقصود، إذ أن قانون الاقتران الشرطي الذي تعتمد هذه النظرية في استخداماته، لا يُفسر لنا أو يُساعدنا في مواقف التعلم الانساني المقصود إلا بقدر ضئيل، فالاستجابات تكون انعكاسية وغير متعلمة.
- **نظرية الاشتراط الإجرائي (Operant Conditioning):** يُعد (Skinner , 1959) رائدًا لهذه النظرية، إذ وصف المشي والكلام والعمل بأنها استجابات إجرائية، فالوصول إلى الطعام على سبيل المثال لا يحدث بمشاهدته، ولكنه يتوقف على الجوع أيضًا والظروف الاجتماعية وعدد من الظروف المثيرة، لذلك إذا حدثت في مجال التعلم استجابة إجرائية وتبعها تعزيز، وعلى سبيل المثال المكافأة، فان إمكانية حدوثها تزداد.
- **نظرية التعلم المعرفي (Cognitive Learning Theory):** يعتبر أنصار هذه النظرية أن التعلم عملية أكثر تعقيدا من الاشتراطات السابقة، وتتطوي على عمليات وأنشطة عقلية، وعلى سبيل المثال يُعد التفكير مرحلة وسيطة

بين المثير والاستجابة، لذلك ترفض هذه النظرية أن يكون السلوك الانساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية، أو شكل من التجربة والخطأ، وبذلك فهي تُؤكد على أهمية عملية التفكير والعقل من جانب الانسان.

➤ **نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory):** أشار (Miller & Dillard) أن في كثير من

الأوضاع لا يحل الناس مشاكلهم عن طريق المحاولة والخطأ اللذين يستمران حتى يكافأ واحد من الحلول، وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الانسان الآخرين، وقد انطلق الباحثان من فكرة أن النزعة إلى التقليد هي نفسها تعلم، إذ كثيراً ما يقوم الشخص باستجابة ما بوجود إشارة أو منبه صادر عن سلوك الآخرين، وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف.

الفرع الثاني: معوقات التعلم التنظيمي

رغم ما حققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات المعاصرة كونه أحد المدخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء، إلا أن اعتماده ليس سهلاً لجميع المؤسسات، حيث يُواجه صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى مؤسسات متعلمة، وعليه سيتم ذكر أهم هذه المعوقات وفق الجدول الموالي:

الجدول (03): معوقات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة (حامى، 2015، صفحة 64)

المعوقات	المحتوى
المعوقات التنظيمية الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> - جُل المنظمات والعاملين بما ينشغلون بتحقيق التعلم أحادي الاتجاه بسهولة وسرعة نتائجه الملموسة. - رفض بعض المنظمات فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات والسلوك والقواعد. - إعاقة التغيير والعقاب. - غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. - تغير المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي بشكل مستمر. - ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم. - الاعتماد على الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.
المعوقات التنظيمية الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> - التغيرات الخارجية المعروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية. - الاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد التي تحد من قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.
المعوقات الفردية	<ul style="list-style-type: none"> - قلة بناء فرق العمل. - ضعف نظام الاتصال بين الموظفين.

<p>- تجزئة القسم إلى عدة دوائر. - الاعتقاد الخاطئ لدى المديرين أن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات تدريبية وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط. - محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها. - الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة. - قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار. - عدم استقرار العاملين.</p>

المصدر: (حامي، 2015، صفحة 64)

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق نستنتج أن هناك العديد من العقبات التي تواجهها المنظمات في طريقها إلى التعلم ابتداءً من الفرد وصولاً إلى داخل وخارج المنظمة ككل.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أثارت الكثير من الجدل حيث يرى الباحثون أن التعلم التنظيمي قد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة كما قد يكون من نتائج إدارة المعرفة، لذلك وُجّهت عدة جهود لدراسة العلاقة العميقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وعليه سيتم إبراز العلاقة بين هاذين المتغيرين وفق هاذين المطلبين:

المطلب الأول: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي (من الأول؟)

وفي هذا السياق يعتقد (Jones,2001) أن إدارة المعرفة تعد أداة تسمح للأفراد من تبادل الوثائق (المعرفة المكتوبة)، وتقديم التعقيبات، والتنافس المعرفي، وتطوير مخططات توضيحية وهذا يدعم التعلم التنظيمي في حين يرى (Jiménez) (Jiménez & Sanz- Valle,2010) أن إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلم التنظيمي، ويرى (Aggestam,2006) أنه من المستحيل تحديد من يأتي أولاً إدارة المعرفة أو التعلم حيث إن كليهما تابع للآخر، فالعلاقة بينهما تشبه علاقة البيض بالدجاج، وقد أشار (Albena& Elissaret,2005) إلى أن التعلم التنظيمي يعد أهم أبعاد إدارة المعرفة والذي يتعلق بالتقييم المستمر للخبرات التنظيمية وتحويل هذه الخبرات إلى معارف وجعلها في متناول المنظمة. كما يرى (Buchel & Propst,1999) أن إدارة المعرفة تعمل كوسيلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي، وقد أشار (Jones,2001) إلى أن إدارة المعرفة بما تتضمن من خلق وتبادل المعرفة تشكلان التعلم، بينما التعلم يعتبر مطلب قرارات تغيير الممارسات المستقبلية والتي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة، ويُضيف أن الطرق، والسياسات، والأدوات

المساعدة في إدارة المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي. (حامد و أقطي، 2018، صفحة 52)

المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي

تعددت الدراسات التي أكدت العلاقة التبادلية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة حيث وضح (Jones,2000) العلاقة بين التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ولكي يتحقق التعلم التنظيمي لا بد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباعا للمنظمة المتعلمة. وتوصل إلى أن خلق وتبادل المعرفة يعتمدان اعتمادا كلياً على التعلم داخل المنظمة في حين أن التعلم التنظيمي يتطلب مجموعة قرارات حتى يغير توجهه في المستقبل، هذه القرارات عادة ما تكون مخرجات لإدارة المعرفة في المنظمة، في حين درس (Büchel & Probst,1998) و (Sanchez, 2005) التحديات التي تواجه كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة واختصر العلاقة بين المتغيرين في أن التعلم التنظيمي يقدم إطار نظري من أجل فهم وتحليل التغيرات في المعرفة التنظيمية، إضافة إلى ذلك توصل (Figueroa & González,2006) إلى أن تطور عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يساهمان في تحسين عوائد المنظمة، كما أكد (Vera & Crossan, 2001) أن عملية التعلم التنظيمي تنتج معارف جديدة في حين أن هذه المعارف تؤثر في المستقبل على عملية التعلم التنظيمي. (داسي و أقطي، 2015، صفحة 165)

ويُجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله. فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها. "والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها أن تتمتع بالتعليم التنظيمي، والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي". كما وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغيرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغيرات في المنظمة والعكس بالعكس. (نجم، 2005، صفحة 237)

كما يُمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة، وتعرف عمليات اكتساب أو خلق المعرفة بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتُحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا، فينتج عن غايات التعلم مجموعات مختلفة من المعارف، كما تتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة. وقد تبدا العلاقة قوية وواضحة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت ان تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها.

ويرى بعض العلماء أن المنظمات العامة يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والافادة منه، والتعلم المستمر.

وأن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفية هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتحديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج

والسياسات داخل المنظمة. (العبادي و البغدادي، 2010، صفحة 301)

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على التعلم التنظيمي (Organizational Learning) والذي بدوره يمثل وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجارب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير ، فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن للعاملين في المنظمة أن يتبعوا الأخطاء ويكتشفوها ، بالإضافة إلى أنه يمكن لفرق العمل من خلال التعلم التنظيمي أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشاتها ، فالتعلم التنظيمي عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم ، ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول إلى منظمات متعلمة وجب عليها تبني مفهوم التعلم التنظيمي إذ ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين مخازن المعرفة واستخدام عمليات إدارة المعرفة المختلفة لتحقيق التميز من خلال خلق المعارف الجديدة وتخزينها في ذاكرة المنظمة ومشاركتها ونقلها بين الأفراد وكذا تطبيقها عمليا، فالتكامل بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي أداة فعالة لضمان الديمومة والتميز للمنظمة.

A graphic of a scroll with a light gray background and a dark gray border. The scroll is partially unrolled at the top and bottom. The text is written in a stylized, bold Arabic font with a slight shadow effect.

الدراسة
الميدانية

تمهيد :

هذا الفصل يتناول بالتحليل، الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية بولاية بسكرة وهذه الأخيرة تعتبر أحد الشركات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها منذ خوصصتها والتي تحاول التوسع الدائم في ظل الظروف التنافسية التي تواجهها، هذا الفصل هو بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات، واتجاهات، وآراء حول إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والعلاقة التي يمكن أن تكون بينهما، كما نتناول في هذا الفصل نتائج الدراسة والتوصيات.

المبحث الأول: متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث شرح أداة الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختيار الفرضيات، وكذا الطرق الاحصائية المعتمدة في ذلك

المطلب الأول: أداة الدراسة وأدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لموظفي شركة المياه المعدنية "قديلة" لولاية بسكرة، وخضع في إعدادده لجملة من التعديلات شملت أبعاد والمحاور وعبارات القياس باستشارة المشرف ومجموعة من المحكمين. كما تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان في شكله النهائي بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، منها:

➤ دراسة داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014،

➤ عمران العربي، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم

الفوسفات " SOMIPHOS " ب تبسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشور، جامعة فرحات

عباس سطيف، 2013/2012،

➤ دراسة بربطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015/2016، (غير منشورة).

وجاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة أقسام أساسية فصلها على النحو التالي:

➤ القسم الأول: يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة.

➤ القسم الثاني: يضم عبارات القياس المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة الجوهرية وحددت بـ (22) عبارة

➤ القسم الثالث: خاص بعبارات التعلم التنظيمي ومستوياته ويتكون من (18) عبارة.

➤ تحليل متغيرات الدراسة: تبعا لموضوع الدراسة المتمثل أساسا في الأثر، فإن اختيار سلم ليكارت الخماسي

لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، يبدو الأكثر قبولا لمثل هذه الدراسات كما

هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (04) : مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الاجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق بشدة	من 01 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

➤ مجتمع وعينة البحث: يتمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة في كافة موظفي مؤسسة "قديلة" لولاية بسكرة،

ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار مجموعة متنوعة من الموظفين في بعض أقسام شركة

"قديلة" لولاية بسكرة كعينة ميسرة نظرا لتعذر الوصول إلى أي مفردة في المجتمع قد يقع عليها الاختيار، وتعرف العينة

الميسرة على أنها من العينات غير احتمالية ويعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث

المفردات الميسرة ويساعد هذا النوع إلى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية.

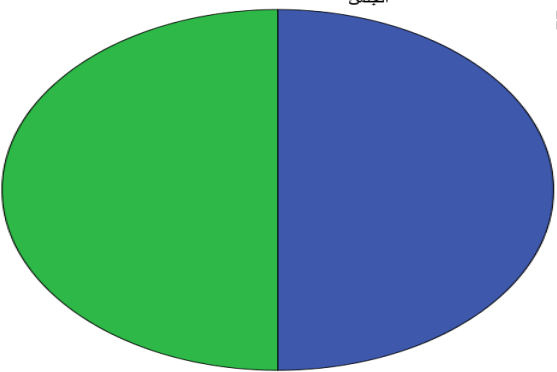
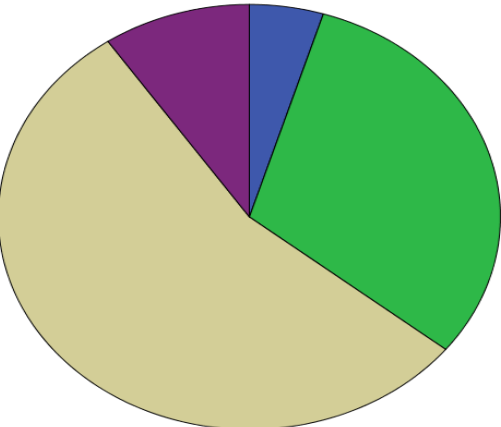

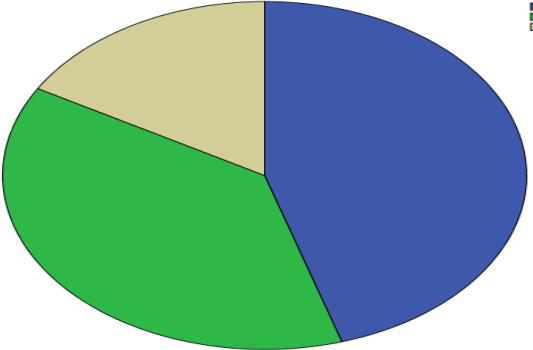
تم توزيع الاستمارات على موظفي شركة "قديلة" - بسكرة البالغ عددهم 70 موظفا، حيث تم توزيع 50 استبيان وقد تم

استرجاع ما مجموعه (42) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

➤ تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها أربعة (4) أسئلة تهدف في

مجموعها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجدول الموالي يبين تفصيل هذه الخصائص.

الجدول رقم (05): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %	التمثيل البياني
الجنس	ذكر	21	50	
	انثى	21	50	
	المجموع	42	100	
العمر	أقل من 25 سنة	2	4.8	
	من 25-30 سنة	13	31	
	من 30-40 سنة	23	54.8	
	من 40-50 سنة	4	9.5	
	المجموع	42	100	
المستوى العلمي	ثانوي	2	4.8	
	جامعي	32	76.2	
	تكوين مهني	4	9.5	
	دراسات عليا	4	9.5	
	المجموع	42	100	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	45.2	
	من 5-10 سنة	16	38.1	
	من 10-15 سنة	7	16.7	
	المجموع	42	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أخذ لمحة عن الخصائص العامة الشخصية لعينة الدراسة، حيث يتبين أن النسبة متساوية في العينة لكل من الذكور والإناث والمتمثلة في (50%).

أما بالنسبة لخصائص العينة حسب العمر فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية التي تكون من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة (54.8%)، ثم تليها الفئة من 25 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (31%) مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من الشباب أما الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة فكانت النسبة (9.5%)، بينما النسبة (4.8%) فقد كانت للفئة العمرية الأقل من 25 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم أكثر بفئة الشباب، وهو ما يدعم المؤسسة التي تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بكفاءات شابة وحسب ما يقتضيه نشاط المؤسسة.

وفيما يخص المستوى العلمي نستخلص أن أغلب الموظفين يحملون شهادة جامعية (ليسانس وماستر) وذلك بنسبة (76.2%)، مع تساوي كل من فئة الدراسات العليا وفئة التكوين المهني بنسبة (9.5%) حسب العينة المختارة، في الأخير نجد نسبة (4.8%) لفئة الثانوي.

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت (45.2%)، تليها نسبة الذين خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت بـ (38.1%)، أما النسبة (16.7%) فقد كانت لمن خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، كل هذا يؤكد أن أغلب الموظفين لا تتجاوز خبرتهم 15 سنة، مما يوحي لنا أن هذه الشركة تعمل على عملية التوظيف الدائم.

المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

لاختبار صدق الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbaches Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، ويعول عليه كثيرا حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار معامل الثبات للاستبيان

البيان	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
قسم إدارة المعرفة	22	0.947	0.973
قسم التعلم التنظيمي	18	0.928	0.963
مجموع أقسام الاستبيان	40	0.965	0.982

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (3) يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.965) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.947) بالنسبة لعبارات محور إدارة المعرفة، كذلك في المقابل ما قيمته (0.928) بالنسبة لعبارات محور التعلم التنظيمي، وهو ما يدلّ على أنّ الاستمارة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادةّها مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة.

أما بالنسبة لصدق الأداة (Validity) يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيّرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمّن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأنّ مضمونها يتفق مع العرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3) إذ نجد أن معامل الصدق الكليّ لأداة البحث هو معامل مرتفع جدّاً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكليّ الذي يُعبّر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمته هي (0.982) وهو ما يدلّ على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمتها (0.973) في مقابل (0.963) كمعامل صدق لعبارات التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد وبالنسبة لموضوع الدراسة

المطلب الأول: مكانة وأهمية عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

في هذا المطلب نحاول تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على مدى الوعي بأهمية العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- والجدول الموالي توضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الموضوع.

➤ **مكانة وأهمية عملية توليد المعرفة:** من خلال الجدول الموالي نحاول توضيح أهمية ومساهمة عملية توليد المعرفة في

تعزيز مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة من خلال مقاييس الاحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة الدراسة

الجدول (1/7): عملية توليد المعرفة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات توليد المعرفة	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
06	محايد	1,100	3.24	4	16	11	8	3	العدد	1	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
				9.5	38.1	26.2	19	7.1	%		
03	موافق	1.065	3.50	6	20	6	9	1	العدد	2	تتم المؤسسة بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها.
				14.3	47.6	14.3	21.4	2.4	%		
01	موافق	0.970	3.71	8	21	6	7	/	العدد	3	يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة.
				19	50	14.3	16.7	/	%		
05	موافق	1.131	3.48	6	20	7	6	3	العدد	4	تمنح المؤسسة فرصة للموظفين لاستكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.
				14.3	47.6	16.7	14.3	7.1	%		
04	موافق	1.042	3,48	7	15	12	7	1	العدد	5	تسهل المؤسسة للموظفين الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.
				16.7	35.7	28.6	16.7	2.4	%		
02	موافق	1.016	3.57	6	20	10	4	2	العدد	6	تكتسب المؤسسة المعلومات من الانترنت.
				14.3	47.6	23.8	9.5	4.8	%		
03	موافق	0.806	3.496	المتوسط المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (1/4) نلاحظ أن عبارات توليد المعرفة تمت أغلبها بالموافقة، حيث تراوح المتوسط المرجح ما بين (3.48) و (3.71) و الانحراف المعياري ما بين (0.970) و (1.131)، وهو ما يبين أن الموظفين يسعون لاكتساب المعرفة والبحث عنها وبمختلف الطرق وهذا ويتضح من خلال الأهمية النسبية أن المؤسسة تعتمد على الانترنت كمصدر لاكتساب المعرفة وتتمم باقتراحات الأفراد ومشاركتهم في حل مختلف المشاكل وتشجعهم على ذلك، بالإضافة إلى منح المؤسسة فرص لتوسيع معارف العاملين وكذا الوصول إلى المعرفة.

كما كان اتجاه بعض المبحوثين محايدا فيما يخص دعم مشاريع المعرفة وتخصيص ميزانية خاصة بها وذلك نظرا لكون هذا الجانب يخص الإدارة العليا والأطراف المكلفة بذلك الشيء الذي انعكس على إجابات الموظفين بالمؤسسة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

وفي مجمل عبارات توليد المعرفة نجد ان المتوسط الحسابي لها يساوي (3.496) وانحراف معياري (0.806) وهو اشارة الى إدراك الموظفين على أهمية توليد المعرفة باعتبارها خطوة ذات وزن كبير والأساس لكل عمليات ادارة المعرفة، كما أنها تعمل على إضافة قيمة لأعمال المؤسسة من خلال توليد معارف جديدة.

➤ **مكانة وأهمية عملية خزن المعرفة:** بالنظر إلى أهمية ومكانة هذه العملية في إدارة المعرفة من الجانب النظري فإننا نتوقع أن تكون إجابات أفراد العينة حول محتوى عباراتها إيجابية كلها، ومن خلال نتائج الاحصاء الوصفي المعبر عنها في الجدول الموالي نجد:

الجدول(2/7): عملية خزن المعرفة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات خزن المعرفة	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
02	موافق	0.828	3.74	4	28	6	3	1	العدد	1	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.
				9.5	66.7	14.3	7.1	2.4	%		
01	موافق	0.821	3.90	10	20	10	2	/	العدد	2	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسب وأنظمة المعلومات الخيرة
				23.8	47.6	23.8	4.8	/	%		
04	موافق	1.085	3.43	5	19	10	5	3	العدد	3	تدون المؤسسة تجارب وخبرات الموظفين وتحفظها في قواعد المعرفة.
				11.9	45.2	23.8	11.9	7.1	%		
03	موافق	0.879	3.64	5	22	11	3	1	العدد	4	توثق المؤسسة الخبرات المكتسبة بمختلف الصيغ للاستفادة منها لاحقا.
				11.9	52.4	26.2	7.1	2.4	%		
01	موافق	0.665	3.678	المتوسط المرجح (خزن المعرفة)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول (2/4) يتبين أن عبارات خزن المعرفة جاءت كلها موافقة وهذا يدل على أهمية هذا البعد من وجهة نظر موظفي مؤسسة قديلة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.43) و (3.90) و قد جاءت العبارة "تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسب وأنظمة المعلومات الخيرة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط مرجح (3.90) و انحراف معياري (0.821)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الحاسب الآلي وأنظمة المعلومات في حفظ و توثيق تجارب و خبرات الموظفين داخل المؤسسة، كما لا تستغني عن الأرشيف والمستندات الورقية فهي مهمة أيضا ولكن

التطورات السريعة أدت إلى استخدام الحاسب الآلي لما له من مزايا من سرعة وسهولة الوصول للمعارف المخزنة و استغلالها وسعة حفظ واختصار الوقت والجهد.
وعموما نجد متوسط عبارات عملية خزن المعرفة تقدر بـ (3.678) وبانحراف معياري قدره (0.665) وهي تقع ضمن مجال موافق مما يعني أن هذه العملية ذات مكانة وبعد مهم داخل المؤسسة.

➤ مكانة وأهمية عملية توزيع المعرفة: من خلال الجدول الموالي نحاول استقراء أهم النتائج المترتبة عن التحليل

الوصفي لعينة الدراسة حول مكانة وأهمية عملية النقل المعرفي داخل المؤسسة

الجدول(3/7): عملية تشارك وتوزيع المعرفة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات الافراد المعنية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات توزيع المعرفة	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
03	موافق	1.017	3.55	5	22	8	5	2	العدد	1	يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة تشارك وتبادل المعرفة بسهولة.
				11.9	52.4	19	11.9	4.8	%		
02	موافق	1.287	3.62	12	15	6	5	4	العدد	2	توجد شبكة اتصال داخلية (انترانت) تسهل تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.
				28.6	35.7	14.3	11.9	9.5	%		
04	موافق	1.042	3.50	7	16	11	7	1	العدد	3	تقوم المؤسسة بإجراء برامج التدريب المتنوعة من قبل الخبراء.
				16.7	38.1	26.2	16.7	2.4	%		
05	موافق	1.153	3.50	7	19	7	6	3	العدد	4	تتم المؤسسة بالنشر والاصدارات والمستجدات حول مجال عملكم.
				16.7	45.2	16.7	14.3	7.1	%		
01	موافق	1.081	3.62	7	22	5	6	2	العدد	5	تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام المختلفة في توزيع ونقل المعرفة.
				16.7	52.4	11.9	14.3	4.8	%		
06	محايد	1.065	3.19	3	16	12	8	3	العدد	6	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.
				7.1	38.1	28.6	19	7.1	%		
07	محايد	1.181	3.14	5	13	11	9	4	العدد	7	توفر المؤسسة فرص التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين لتشارك المعرفة.
				11.9	31	26.2	21.4	9.5	%		

04	موافق	0.891	3.44 5	المتوسط المرجح (توزيع المعرفة)
----	-------	-------	-----------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين الموافقة و المحايدة ، حيث تراوح المتوسط المرجح ما بين (3.14) و (3.62) و الانحراف المعياري ما بين (1.181) و(1.081)، و هو ما يوضح أن المؤسسة تهتم باستخدام

مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية والمكتوبة ومنصات التواصل الاجتماعي وغيرها في توزيع المعرفة ونقلها بين

العاملين وكذا وجود شبكة اتصال داخلية (انترانت) لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية

وبطريقة سهلة وسلسة، كما تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية ونشر كل المستجدات التي تخص مجال العمل كل هذه

الوسائل تعد دعما لعملية نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.

في المقابل كان اتجاه بعض المبحوثين محايدا في تقبل تشارك الأفراد لمعارفهم واحتكارها كمصدر تميز لهم وهذا راجع حسب

طبيعة الأفراد وظروف عملهم، كذلك نفس الحال فيما يخص الدوران الوظيفي والتنقلات لتشارك المعرفة وهذا راجع لكون

بعض الأفراد الذين يجوبون الاستقرار في نفس العمل أو لأن العملية تأخذ وقتا وكذا وجود بعض الصعوبات التي تواجه

العامل وعدم تأقلمه في عمله الجديد.

➤ **مكانة وأهمية عملية تطبيق المعرفة:** من خلال الجدول الموالي نوضح أهمية ومساهمة عملية تطبيق المعرفة في

تحسين مستويات التعلم التنظيمي بالمؤسسة من خلال مقاييس الاحصاء الوصفي وحسب آراء أفراد عينة

الدراسة

الجدول (4/7): عملية تطبيق المعرفة

رقم العبارة	عبارات تطبيق المعرفة	درجات الاهمية					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لاجابات افراد العينة	الاهمية النسبية
		مؤافقة	غير مؤافقة	محايد	مؤافق	مؤافق بشدة				
1	تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.	العدد	1	5	5	26	5	3,69	0.924	موافق
		%	2.4	11.9	11.9	61.9	11.9			
2	المعرفة التي تصل إلى العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم وتحل المشاكل التي تواجههم.	العدد	3	6	8	21	4	3,40	1.083	موافق
		%	7.1	14.3	19	50	9.5			

02	موافق	0.950	3,69	6	23	9	2	2	العدد	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	3
				14.3	54.8	21.4	4.8	4.8	%		
05	محايد	1.144	3,36	5	19	7	8	3	العدد	تشجع الإدارة العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	4
				11.9	45.2	16.7	19	7.1	%		
03	موافق	1.042	3,48	4	23	6	7	2	العدد	تدعم المؤسسة الإجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة.	5
				9.5	54.8	14.3	16.7	4.8	%		
02	موافق	0.871	3,523	المتوسط المرجح							
01	موافق	0.700	3,536	المتوسط المرجح لبعدها عمليات إدارة المعرفة ككل (متوسط المتوسطات)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن عبارات تطبيق المعرفة جاءت معظمها في مجال الموافقة، مع نسبة قليلة للحياد، وهذا نظرا لمكانة هذه العملية حيث كانت الأهمية الكبيرة ضمن سعي المؤسسة لتطبيق المعرفة المتحصل عليها ميدانيا وكذا مساهمة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري متقارب (0.924) و (0.950) على التوالي وهذا دليل على مدى ضرورة هذه العملية من أجل تجريب مختلف المعارف المكتسبة بمختلف الطرق، إضافة إلى دعم المؤسسة لكل الإجراءات التي تسهل هذه العملية وضمان وصولها بالطريقة المناسبة ووفق ما تقتضيه حاجة العاملين بتطبيق المعرفة تكون المؤسسة قد حققت تكامل عمليات إدارة المعرفة التي ستكون نتائجها ذات نفع عام للأفراد والمؤسسة ككل.

وعموما فإن موظفي مؤسسة "قديلة" يرون أن هذا البعد بمختلف عبارات قياسه يحتل أهمية كبيرة بالنسبة لهم وللمؤسسة على حد سواء، وجاء المتوسط المرجح لهذا البعد بـ (3.52) وانحراف معياري (0.871) مما يعني تركز إجابات أفراد العينة حول مدلول عبارات القياس وعدم تشتتها.

وخلاصة القول أن بعد عمليات إدارة المعرفة كان ضمن مجال الموافقة حسب سلم لكارتر وانحراف معياري أقل من الواحد مما يعني عدم تشتت إجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور. حيث جاءت في المرتبة الأولى عملية خزن المعرفة بمتوسط مرجح (3.678) وهذا حسب رأي أفراد العينة لكونها تساهم في دعم كل من التعلم الفردي والجماعي تليها عملية تطبيق المعرفة وتوليدها، وفي الأخير نجد عملية تشارك المعرفة بمتوسط مرجح (3.445).

المطلب الثاني: مكانة التعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

نتطرق في هذه النقاط إلى مكانة كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.

➤ مكانة وأهمية التعلم الفردي: من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتعلم الفردي

داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

الجدول(5/7):التعلم الفردي (الشخصي)

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات التعلم الفردي	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	موافق بشدة	0.780	4.31	18	21	2	/	1	العدد	لديك الرغبة في تعلم مهارات جديدة.	1
				42.9	50	4.8	/	2.4	%		
02	موافق بشدة	0.645	4.21	13	26	2	1	/	العدد	تعمل على تنمية وتطوير قدراتك الذاتية في العمل.	2
				31	61.9	4.8	2.4	/	%		
03	موافق	0.601	4.07	9	27	6	/	/	العدد	قدرتك على تحديد المهارات التي تحتاجها في مهامك الوظيفية والمستقبلية.	3
				21.4	64.3	14.3	/	/	%		
05	موافق	1.037	3.40	4	19	12	4	3	العدد	تشجع المؤسسة الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.	4
				9.5	45.2	28.6	9.5	7.1	%		
06	محايد	1.378	3.17	9	9	11	6	7	العدد	تقدم المؤسسة مكافآت تساعد العاملين على زيادة معارفهم الفردية.	5
				21.4	21.4	26.2	14.3	16.7	%		
04	موافق	1.129	3.57	7	21	6	5	3	العدد	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.	6
				16.7	50	14.3	11.9	7.1	%		
01	موافق	0.579	3.789	المتوسط المرجح (محور التعلم الفردي)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (5/4) أن عبارات التعلم الفردي جاءت متنوعة بين الموافقة بشدة والموافقة والمحايدة، حيث

كانت المرتبة الأولى للعبارة " لديك الرغبة في تعلم مهارات جديدة." بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

(0.780) حيث نجد نسبة (42.9%) من المبحوثين موافقون بشدة عليها، تليها في المرتبة الثانية نسبة (31%) من الموظفين الذين يوافقون بشدة على العبارة " تعمل على تنمية وتطوير قدراتك الذاتية في العمل." بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.645)، وهذا دلالة على وعي الأفراد وحرصهم على تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وعلى رغبة واستعداد لاكتساب كل ما هو جديد ومفيد، وفي نفس السياق نجد أن عبارات الموافقة تراوح متوسطها الحسابي ما بين (3.40) و (4.07) و بانحراف معياري ما بين (10.37) و(0.601) وعليه يتضح أهمية هذا البعد لدى موظفي مؤسسة قديلة، من حيث تحديد الأفراد لما يحتاجونه حالياً ومستقبلياً في ما يخص مهامهم الوظيفية وكذا تعزيز معارفهم ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية إضافة لما تقدمه المؤسسة من تشجيع للأفراد على مواصلة تعلمهم باستمرار كل هذا يساهم بدرجة كبيرة في رفع مكانة التعلم الفردي في تحقيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

في المقابل نجد بعض المبحوثين قد اختاروا الحياد فيما يخص تقديم المؤسسة لمكافآت تساعد العاملين في زيادة معارفهم وهذا راجع لعدة أسباب كعدم وجود ميزانية كافية لذلك أو استخدام المؤسسة لوسائل تحفيزية أخرى.

كما كان المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة (3.78) بانحراف معياري (0.579) وهو يقع ضمن مجال موافق في سلم ليكارت، وهذا يبين أهمية التعلم الفردي في تحقيق التعلم التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة قديلة.

➤ مكانة وأهمية التعلم الجماعي: من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتعلم الجماعي داخل المؤسسة كما يلي:

الجدول(6/7): التعلم الجماعي (الفرقي)

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات التعلم الجماعي	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
04	محايد	1.011	3.38	2	23	9	5	3	العدد تشجع المؤسسة أفرادها على تبادل المعارف والأفكار وثقافة الحوار.	1
				4.8	54.8	21.4	11.9	7.1		
01	موافق	0.661	3.62	3	21	17	1	/	العدد قدرة فرق العمل على تحديد أهدافهم وتجديدها حسب الحاجة.	2
				7.1	50	40.5	2.4	/		

02	موافق	1.110	3.50	5	23	5	6	3	العدد	3	يتم اتخاذ القرارات بين الأفراد في المؤسسة من خلال نتائج المناقشات والاجتماعات حول العمل.
				11.9	54.8	11.9	14.3	7.1	%		
03	موافق	1.132	3.50	6	20	9	3	4	العدد	4	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة مع بعضهم البعض ومع الزملاء الجدد بدون تحفظ.
				14.3	47.6	21.4	7.1	9.5	%		
05	محايد	1.259	3.31	5	19	9	2	7	العدد	5	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل مع ذوي الخبرة لتقديم الاستشارة.
				11.9	45.2	21.4	4.8	16.7	%		
06	محايد	1.116	3.21	2	20	10	5	5	العدد	6	تعاون العاملين فيما بينهم على عملية التعلم وتقديم تغذية عكسية صادقة لتحسين أدائهم.
				4.8	47.6	23.8	11.9	11.9	%		
02	موافق	0.829	3.420	المتوسط المرجح (التعلم الجماعي)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

جاءت إجابات أفراد العينة في الجدول السابق (6/4) متراوحة ما بين الموافقة والمحايدة، حيث احتلت العبارة " قدرة فرق العمل على تحديد أهدافهم وتجديدها حسب الحاجة." المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (3.62) وانحراف معياري (0.661)، وهو ما يوضح أن فرق العمل لديها نوع من الاستقلالية والتمكين وهذا يساعدها في حل المشاكل التي تواجهها بسرعة وسهولة، كما أن المناقشات والاجتماعات تساعد على إيجاد الحلول وإثراء الأفكار وعلى إثر ذلك يتم اتخاذ القرارات مما يساعد على تقبل كل الأفكار وتشارك المعارف بين الجماعات بدون تحفظ.

في المقابل نجد أن هناك فئة اتجهت للحياد فيما يخص تشجيع المؤسسة على تبادل المعارف والأفكار وثقافة الحوار وهذا راجع لكون أن بعض الاجتماعات المنعقدة لا تشمل كل الموظفين، إضافة إلى أن بناء فرق عمل مع ذوي الخبرة قليل وذلك لنقص ذوي الخبرة الكبيرة وأن الاستعانة بخبراء خارجيين فيه بعض العيوب التي من أبرزها التكلفة المرتفعة، كما أن عملية التعلم وتقديم التغذية العكسية قد لا تكون بالصورة المتوقعة نتيجة عدم إدراك العاملين لأهمية هذه العملية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

وفي مجمل عبارات التعلم الجماعي نجد المتوسط المرجح لها (3.42) وبانحراف معياري (0.829) وهو ما يدل على أهمية

التعلم الجماعي في تحقيق التعلم التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسة.

➤ مكانة وأهمية التعلم المنظمي: من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتعلم المنظمي

داخل المؤسسة

الجدول (7/7): التعلم المنظمي

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات التعلم الجماعي	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
06	محايد	1.257	2.93	2	15	13	2	10	العدد	توفر المؤسسة فرص التعلم لكل العاملين.	1
				4.8	35.7	31	4.8	23.8	%		
04	محايد	1.226	3.36	8	13	11	6	4	العدد	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.	2
				19	31	26.2	14.3	9.5	%		
03	موافق	0.942	3.45	3	21	12	4	2	العدد	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من أصحاب الخبرات قبل تقاعدهم.	3
				7.1	50	28.6	9.5	4.8	%		
01	موافق	1.041	3.55	5	22	9	3	3	العدد	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم.	4
				11.9	52.4	21.4	7.1	7.1	%		
05	محايد	1.137	3.31	4	19	9	6	4	العدد	تدعم إدارة المؤسسة تعلم الموظفين والعاملين لديها وتوفر لهم المتطلبات الضرورية لذلك.	5
				9.5	45.2	21.4	14.3	9.5	%		
02	موافق	0.862	3.52	1	28	6	6	1	العدد	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على خبراتها وتطوير قدراتها لمواجهة مختلف التحديات.	6
				2.4	66.7	14.3	14.3	2.4	%		
03	موافق	0.827	3.353	المتوسط المرجح (التعلم المنظمي)							
02	موافق	0.697	3.521	المتوسط المرجح لمحور التعلم التنظيمي ككل (متوسط المتوسطات)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال استقراء الجدول المبين أعلاه فإننا نجد آراء الباحثين من خلال عبارات القياس متراوحة ما بين الموافقة والمحيدة، حيث احتلت العبارة " تشجع المؤسسة العاملين على تقديم إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم." المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (3.55) وانحراف معياري (1.041)، وهو ما يوضح أن المؤسسة تهتم بأفكار وتتمن حلول الموظفين، كما تسعى للحفاظ على خبراتها وتطوير قدراتها لمواجهة مختلف التحديات أو أي طارئ خاصة في بيئة تنافسية وفي ظل متغيرات المحيط السريعة، كما تشجع على أخذ الخبرة والاحتكاك بذوي الخبرة قبل تقاعدهم باعتبارهم مرجع ثمين لحل المشكلات الطارئة من خلال تجاربهم السابقة، في المقابل هناك فئة قد اختارت الحياد حول احتفاظ المؤسسة ببيانات حديثة حول مهارات أفرادها وكذا دعم الموظفين وتوفير متطلباتهم وتوفير فرص التعلم للجميع وهذا راجع لعدة أسباب كصعوبة تلبية مختلف حاجياتهم فالمؤسسة تقوم بتقديم الحاجات الأساسية وتسعى لتحقيق ما يمكن تحقيقه للموظفين وكل ما يخصهم. من جهة أخرى نلاحظ أن مستوى التعلم على مستوى المنظمة قد حقق متوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.827)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى التعلم الفردي يحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر الباحثين يأتي بعده التعلم الجماعي وأخيرا التعلم المنظمي.

وخلاصة القول أن مستويات التعلم التنظيمي حققت متوسط حسابي مقبول في كل المستويات وجاء قدرة (3.521) وانحراف معياري (0.697)، مما يعطي انطباع باهتمام المؤسسة بإرساء عملية التعلم التنظيمي من خلال مختلف الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية، وكذا وعي الموظفين بأهمية التعلم التنظيمي في رفع وتعزيز القدرات المعرفية والخبرات المهنية.

وفي الأخير يُمكن القول أن الاتجاه العام لإجابة أفراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي جاءت كلها ضمن مجال الموافقة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.536) و (3.521) وانحراف معياري محصور بين (0.700) و (0.697)، مما يعطي انطباع باهتمام المؤسسة بعملية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال مختلف الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية، وكذا وعي الموظفين بأهمية عمليات إدارة المعرفة في رفع وتعزيز التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات

التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموائية

➤ اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاستعانة باختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** باعتباره أحد

الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات المستقلة انطلاقاً من فرضية أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد

بينت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov Test

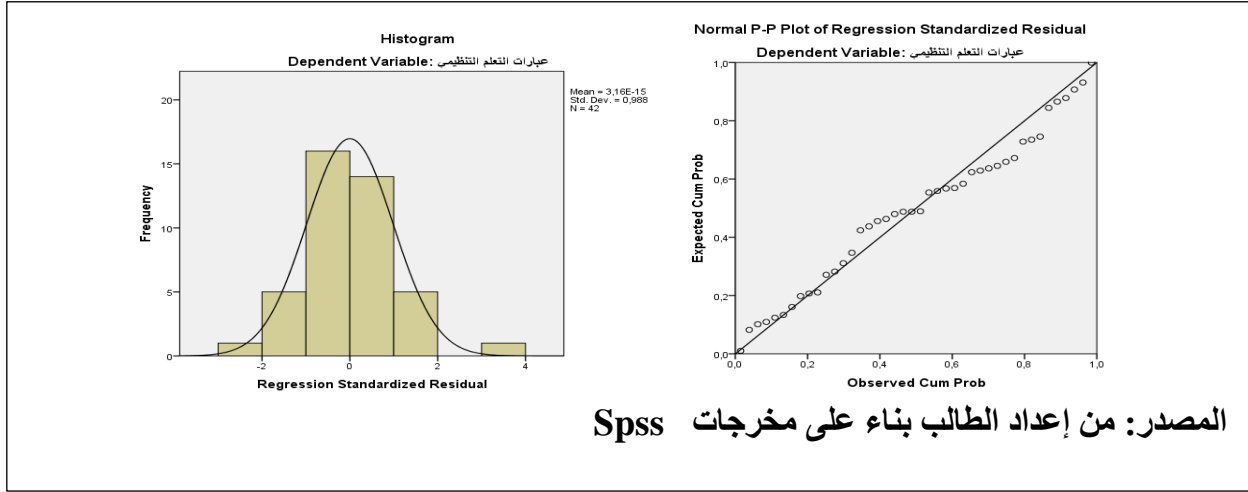
	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	التعلم التنظيمي	توليد المعرفة	خزن المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	عملي ات إدارة المعرفة
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Normal Parameters ^a	3,7897	42063,	35323,	52123,	49603,	67863,	443,	523,	533,
Std. Deviation ^b	,57976	82986,	82738,	69745,	80689,	66554,	891,	871,	700,
Most Extreme Differences	106,	138,	109,	091,	088,	162,	119,	172,	116,
Positive	070,	097,	059,	071,	088,	108,	087,	124,	076,
Negative	106-,	138-,	109-,	091-,	073-,	162-,	-	-	-
							119,	172,	116,
قيمة Z Kolmogorov-Smirnov	690,	897,	710,	593,	569,	048,1	773,	11,15	749,
Sig مستوى الدلالة	728,	397,	695,	874,	903,	222,	588,	166,	629,

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل أبعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث جاءت كل مستويات الدلالة اكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لكل محور كما يلي:

الشكل رقم : (06) التمثيل البياني للمتغير (التعلم التنظيمي)



من خلال الشكل السابق رقم (06) يتضح جليا أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا كما يلي:

➤ مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة: من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضع مختلف علاقات الارتباط بين

أبعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط وأهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن

معامل الارتباط الأصلح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Spearman الذي نعر عنه من خلال

الجدول الموالي:

الجدول رقم(09):مصفوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة

التعلم التنظيمي	التعلم المنظمي	التعلم الجماعي	التعلم الفردي	البيان	
,688**	**723,	**572,	**705,	Coefficient de correlation	توليد المعرفة
,000	,000	000,	000,	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	
42	42	42	42	N عدد المشاهدات	
**598,	**591,	**514,	**588,	Coefficient de correlation	معامل الارتباط

خزن	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000
المعرفة	N عدد المشاهدات	42	42	42	42
تشارك	Coefficient de corrélation معامل الارتباط	**748,	**727,	**693,	**657,
المعرفة	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000
	N عدد المشاهدات	42	42	42	42
تطبيق	Coefficient de corrélation معامل الارتباط	**849,	**820,	**772,	**807,
المعرفة	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000
	N عدد المشاهدات	42	42	42	42
عمليات إدارة المعرفة	Coefficient de corrélation معامل الارتباط	**832,	**822,	**747,	**790,
	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000
	N عدد المشاهدات	42	42	42	42

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (09) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مختلف مستويات

التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة في مجملها، كما أن بقية العوامل كلها معنوية بدرجات متوسطة إلى قوية عموماً

حيث كان أكبرها بين التعلم المنظمي وعملية تطبيق المعرفة (**0.820)، كما أن علاقة الارتباط الأكثر قوة كانت بين

عمليات إدارة المعرفة والتعلم المنظمي إذ بلغ معامل الارتباط (**0.832) وهو مستوى جد مرتفع مما يعكس أهمية

عمليات إدارة المعرفة على التعلم المنظمي الأساس في خلق القيمة المضافة.

وعموماً فإن معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ككل جاء مرتفع بالنظر لبقية علاقات

الارتباط الجزئية حيث تعدى في مجمله متوسط 80% والتي تعتبر نسبة مرتفعة جداً تدل على متانة العلاقة بين المتغيرين

(إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) من وجهة نظر الباحثين، كما تشير مصفوفة الارتباط في الجهة الثانية إلى الترابط الكبير بين

مستويات التعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة التي كانت كلها معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) الأمر الذي بين مدى أهمية

التكامل بينها.

➤ إختبار الفرضيات: تنص فرضيات الدراسة في مجملها على وجود دور ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة

على مختلف مستويات التعلم التنظيمي، ويهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختيار مختلف الفرضيات

تم اختيار الانحدار المتدرج كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة خطوة خطوة في إدخال المتغيرات Method

Stepwise وذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

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

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (1/10): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة Method pas pas / Stepwise

النموذج Model	R معامل الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	a805,	647,	638,	407,73	,000b
2	b827,	684,	667,	131,42	,000c

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (2/10): نتيجة الانحدار^a Coefficients

Coefficients^a

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Modèle النموذج
		Coefficients standardizes	Erreur standard	B	
,000	395,8	805,	227,	1,903	(Constante)
					تطبيق المعرفة
,000	740,4	704,	068,	,468	(Constante)
					تطبيق المعرفة
					تخزين المعرفة
041,	116,2	216,	089,	,188	

a. Variable Dépendente : التعلم الفردي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول (10) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للتطبيق و تخزين المعرفة مع التعلم

الفردى تقدر ب (0.827) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

حيث فسرت عملية تطبيق المعرفة ما مقداره (64.7%) لونها من التعلم الفردى و بوجود عملية تخزين المعرفة اصبح

تأثيرهما معا أكبر حيث فسرتا مجتمعين ما مقداره (68.4%) والباقي لعوامل أخرى. أما باقي العمليات الأخرى فليس لها

تأثير على التعلم الفردى في وجود هاتين العمليتين. كما نلاحظ من تحليل تأثير (ANOVA) أن قيمة F قد بلغت

(42.131) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن نتائج الانحدار (Coefficient) تبين أن عملية تطبيق و تخزين المعرفة

لها دور إيجابي على التعلم الجماعى داخل المؤسسة. و كانت معادلة الانحدار من الشكل

$$Y=1.449+0.468X_4-0.188X_2$$

حيث: X_4 : تمثل عملية تطبيق المعرفة X_2 : تمثل عملية تخزين المعرفة

وعليه فإننا نقبل الفرضية الأولى القائلة " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم الفردى".

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

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (11/1): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas

النموذج Model	R معامل الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	F المحسوبة قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	a791,	626,	616,	863,66	,000b

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

Sps المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

الجدول رقم (2/11): نتيجة الانحدار Coefficients

Coefficients^a

مستوى الدلالة Sig. A	قيمة المحسوبة T	المعاملات المعيارية Coefficients standardizes	المعاملات غير المعيارية Coefficients non standardisés		Model
		Beta	Std. Error	B	
027,	290,2		334,	765,	(Constant)
,000	177,8	791,	092,	753,	تطبيق المعرفة

a. Variable Dépendente: التعلم الجماعي

Spss المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط مرتفعة (0.791) لعملية تطبيق المعرفة بالتعلم

الجماعي عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.01$).

كما يبين الجدول أن عملية توليد المعرفة تفسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.626$)، وهو ما يعني نسبة

(62.6%) من التباين في التعلم الجماعي يعود الى تطبيق المعرفة و الباقي لعوامل أخرى. كما نلاحظ أن بقية العمليات

ليست لها تأثير على التعلم الجماعي وهذا يرجع الى استفادة أفراد المؤسسة من التطبيق المعرفي الذي يعزز التعلم الجماعي

لكل موظف. كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (66.863) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي:

$$Y=0.765+0.753X_4$$

حيث: X_4 : تمثل عملية تطبيق المعرفة

وبناءً على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الثانية القائلة " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة

المعرفة على التعلم الجماعي".

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

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول الموالي نلاحظ ما يلي:

الجدول رقم(1/12): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas

النموذج Model	R معامل الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	a864,	746,	740,	682,117	,000b
2	b883,	,779	,768	68,781	,000c

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

b. Valeurs prédites : (constantes), تشارك المعرفة,

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (2/12): نتيجة الانحدار Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Modèle النموذج	
		Coefficients standardizes	Erreur standard	B		
100,	684,1		274,	462,	(Constante)	1
,000	848,10	864,	076,	820,	تطبيق المعرفة	
280,	095,1		269,	294,	(Constante)	2
,000	251,5	636,	115,	604,	تطبيق المعرفة	
021,	406,2	291,	112,	270,	تشارك المعرفة	

a. Variable Dépendente: التعلم المنظمي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط قوية لتطبيق وتشارك المعرفة مع التعلم التنظيمي.

حيث بلغ معامل الارتباط (0.883) ومعامل التحديد فسر ما قيمته (77.9%) من التغيرات الحادثة في التعلم

التنظيمي، كما ان كل من قيمتي F و T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). وكانت

معادلة الانحدار بالشكل التالي: $Y=0.294+0.604X_4-0.270X_3$

حيث: X_4 : تمثل عملية تطبيق المعرفة X_3 : تمثل عملية تشارك المعرفة

وبالتالي فإن الاجابة على الفرضية الثالثة تكون كما يلي: يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة على التعلم المنظمي

داخل المؤسسة.

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

من خلال نتائج التحليل الموالية نحاول تبين دور كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وكانت النتائج

كما يلي:

الجدول رقم (1/13): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة / Method pas pas

مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة قيمة	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط	النموذج Model
,000b	94,640	,695	,703	a838,	1

a. Valeurs prédites: (constantes), عبارات إدارة المعرفة

b. Valeurs prédites: (constantes), عبارات التعلم التنظيمي

Spss المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

الجدول رقم (2/13): نتيجة الانحدار Coefficients

Coefficients^a

مستوى الدلالة Sig. A	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Model
		Coefficients standardizes Beta	Std. Error	B	
074, 000,	836,1 728,9	838,	309, 086,	568, 835,	(Constant) عبارات إدارة المعرفة

a. Variable Dépendente: عبارات التعلم التنظيمي

Spss المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

تبين نتائج الجدول (13) علاقة الارتباط القوية للتعلم التنظيمي مع عمليات ادارة المعرفة و التي يفسرها معامل الارتباط (R) بالقيمة (0.838) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يبين معامل التحديد (R^2) في نفس الجدول ان عمليات ادارة المعرفة تفسر ما قيمته (70.3%) من التباين في التعلم التنظيمي بالكلية و الباقي يرجع لعوامل أخرى. كما نلاحظ من خلال تحليل تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (94.640) و هي أكبر من قيمة F الجدولية. و بالتالي يمكن القول أنه من خلال النتائج المتوصل إليها أن عمليات إدارة المعرفة لها دور مباشر على التعلم التنظيمي داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-. وأخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y=0.568+0.835X$$

حيث X: تمثل عمليات ادارة المعرفة

وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية القائلة " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي".

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

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، حيث تم التطرق إلى واقع إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، و لقد اعتمدنا في إنجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي المؤسسة و التي تحتوي على ثلاثة أقسام ، القسم الأول و المتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة) ، أما القسم الثاني فخاص بعمليات إدارة المعرفة، في حين القسم الثالث يتعلق بالتعلم التنظيمي، و كان هدفنا من خلالها الاجابة عن اشكالية بحثنا التالية: ما هو دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي.

حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اتجاه أغلب آراء العينة نحو التوافق على متغيري الدراسة حيث كانت النسبة مرتفعة عند تخزين وتطبيق المعرفة مما يدل على أهمية هاذين البعدين وكذا عند التعلم الفردي وذلك لاهتمام الموظفين ووعيهم بضرورة التعلم الشخصي واستعدادهم الشديد لتطوير وتنمية مهاراتهم.
- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وذلك من خلال عقد الاجتماعات وتبادل الأفكار والعمل الجماعي.
- تعمل المؤسسة على تطوير مهارات وخبرات أفرادها من خلال إجراء دورات تدريبية مما يساهم في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها.
- تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة وأنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات خلق معارف جديدة.
- أخيرا أركز على أهمية ودور المعرفة في تعزيز التعلم ودعمه وهذه المعرفة لا شك أنها تساعد مؤسسة قديلة على تطوير منتجاتها

خاتمة

عامه

الختام

إن دراسة موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بالتعلم التنظيمي وعلاقته يعد من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية خاصة في البيئة الجزائرية، والتي لم تحظ بدراسات كثيرة وقد حاول الطالب الباحث تناول هذين المتغيرين في دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- مستعرضا مجموعة من المفاهيم والخصائص والنظريات التي قدمها العلماء والباحثون المختصون في هذا المجال والتي تمكن للمنظمات من خلالها التعلم والتكيف مع البيئة الخارجية ، وقد جاءت نتائجها دالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة وأن إدارة المعرفة بكافة أبعادها المتمثلة في عملياتها الجوهرية (التوليد، التخزين، التشارك، التطبيق) لها دور في تعزيز التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) وذلك يظهر جليا من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة التي كانت في مجال الموافقة، وهذا ما يدعوا القائمين على المؤسسة محل الدراسة القيام بتفعيل وتسخير الآليات التي تسمح بتوليد الأفكار الخلاقة ودعمها وتخزين النتائج والحلول لاسترجاعها وقت الحاجة وكذا تبادل ونشر المعلومات والمعارف داخل المؤسسة بين كافة الأفراد العاملين وتسهيل كافة العقبات وتذليلها في سبيل تطبيق هذه المعارف المتحصل عليها لأن تطبيق المعارف أهم من المعرفة نفسها، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة توظيف هذه العمليات سابقة الذكر في عملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال فتح وتسهيل المجال لتعلم أفرادها وتنمية مهاراتهم المختلفة، وتشجيع فرق العمل فكل مستويات التعلم تدعم بعضها فتعلم أفرادها تتعلم فرق العمل وتتكامل فيما بينها إلى أن تشمل كافة المؤسسة وتصير منظمة متعلمة، خاصة في ظل تقلبات المحيط السريعة فكل المنظمات تسعى لتكون منظمات متعلمة حتى تتمكن من الارتقاء بمستوى عمالها وأدائها إلى التنافسية، هذا وتعد هذه المحاولة المتواضعة إسهاما بسيطا في إثراء البحث العلمي النوعي وهي لا تخلو من القصور والنقص والإغفال على بعض الجوانب المهمة في الموضوع وذلك نظرا للصعوبات التي واجهتنا خلال الفترة الماضية والمتمثل في وباء كورونا (كوفيد 19)، والذي تمنى أن يُستدرك من خلال دراسات مستقبلية في الموضوع في مختلف المؤسسات الجزائرية حتى يتسنى لها التخطيط الجيد للمستقبل ويتوفر لها المناخ التنظيمي الذي يساعد العمال على تطوير أنفسهم ، وأن تكون درجة التقدم الذي يحرزه التعلم التنظيمي داخل المنظمة أكبر من درجة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية.

وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية أهمها:

➤ النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الختام

- المعرفة أصبحت تعد على أنها أصل مهم من أصول المنظمة خاصة منظمات الأعمال.
- إن الركيزة الأساسية التي تحقق التميز للمنظمات المعرفية هي الرأسمال البشري الفكري.
- إن تطبيق إدارة المعرفة من قبل بعض المنظمات حقق قفزات نوعية.
- التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة المعاصرة التي ظهرت أهميتها بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية.
- سعي المنظمات لتكون منظمات متعلمة من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي وتطبيقه.

➤ النتائج التطبيقية:

- تسعى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية إلى التطلع أكثر نحو المعرفة وممارستها بكافة عملياتها.
- يتضح أن المؤسسة تهتم أكثر بتخزين المعرفة وتطبيقها أكثر من توليدها وتشاركتها.
- إن اعتماد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسب وأنظمة المعلومات الخبيثة، من شأنه التحفيز نحو تطبيق إدارة المعرفة والتحول إلى النظام الجديد المبني على المعرفة أين تم تسجيل مستوى ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة.
- توفر شبكة اتصال داخلية (انترانت) تسهل تبادل المعرفة بين العاملين، وكذا التفاعل المستمر الذي يسهل عملية التواصل وبطريقة سريعة على عكس ما كان سابقا هو فرصة تسمح بإثراء المعارف واستنباط المعارف الكامنة واستخراجها وكذا توزيعها بين العاملين وهو ما يشجع العمل الجماعي وفرق العمل وهذا ما لمسناه في المؤسسة محل الدراسة.
- تشجيع مؤسسة قديلة على تطبيق المعرفة تعتبر نقطة مساعدة على إرساء وتثبيت مفهوم إدارة المعرفة وهذا ما تم ملاحظته حيث جاء في المرتبة الثانية
- إن منح المؤسسة فرصة للموظفين لاستكمال الدراسة لتوسيع معارفهم، تعتبر نقطة مهمة مشجعة نحو توليد المعرفة وهو ما كانت نسبته ضعيفة في مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية، فبتعلم الأفراد تتعلم المؤسسة.
- إن مفتاح نجاح وتطور موظفي المؤسسة وفعاليتهم مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى تعلمهم الخاص (الفردى) فقد ظهر ذلك جليا من خلال إجاباتهم حيث جاء التعلم الفردي في المرتبة الأولى وهذا دلالة على إهتمام الموظفين بالتعلم أهميته الكبيرة.
- وجود فرق عمل متكاملة بمستوى مقبول من الاستقلالية واتخاذ القرارات أي وجود نوع من الحرية تمثل نقطة قوة

الختام

للمؤسسة فكلما قلت المركزية تكون هناك نوع من المرونة يساعد على العمل والتواصل ومنه تسهيل مشاركة المعلومات.

- يتضح أن نسبة التعلم المنظمي منخفضة نوعا ما، مما يدل على وجود خلل وجب على الإدارة تعزيز هذا البعد لأهميته فبتعلم المنظمة تبلغ مستوى التميز.
- تم استنتاج أن المؤسسة تهتم بإدارة المعرفة أكثر من التعلم التنظيمي، والأصح أن بتفاعل كلا المتغيرين تكون النتائج أفضل وأحسن.
- في الأخير كانت الاتجاه العام لأفراد العينة ضمن الموافقة وهو ما يدل فعليا على وجود إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

➤ في ضوء النتائج السابقة تم تقديم التوصيات التالية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

- زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتشجيع التعلم بكل مستوياته.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح بممارسة التعلم وإدارة المعرفة بمختلف عملياتها.
- تكثيف البرامج التكوينية الهادفة حسب حاجة العاملين وكذا الاجتماعات خاصة مع ذوي الكفاءة.
- مساعدة العاملين على توسيع معارفهم من خلال تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل.
- تقديم فرص لاستكمال ومواصلة التعلم.
- منح المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف لفرق العمل فهي تسهل عملية التواصل وإيجاد الحلول للمشاكل بسرعة.
- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات أخرى حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا الموضوع.

قائمة المراجع:

الكُتب باللغة العربية:

- إحسان جلاب دهب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد الخطيب، و خالد زيغان. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- إرمابسيرو فرنانديز راجيف سايبيروال. (2014). إدارة المعرفة والنظم والعمليات. الرياض: مكتبة الملك فهد أثناء النشر.
- جمانة زياد الزعبي. (2015). أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية. الدار الجزائرية بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية .
- خضر مصباح الطيبي. (2009). إدارة المعرفة:التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سالم أكرم الجنابي. (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية . عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين. (2007). نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمان فايز الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
- عبد الله حسن مسلم . (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- عبود نجم نجم. (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ماجد عبد المهدي محمد مساعده. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد عواد الزيادات. (2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- محمود بسام المهيرات. (2012). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة. الأردن: جدارا للكتاب العالمي.
- نور الدين مصباح. (2010). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- هاشم العبادي، و عادل البغدادي. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع
- ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة ةتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- ياسين غالب سعد. (2007). إدارة المعرفة (مفاهيم نظم تقنيات). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

قائمة المراجع

- بلقاسم جوادي. (2015/2014). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص : علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر.
- جمال محمد صالح العميسي. (2015). أثر إدارة المعرفة في جودة التعليم العالي دراسة حالة في المركز الرئيسي لجامعة العلوم التكنولوجية . جامعة ذمار، تخصص إدارة أعمال، اليمن.
- جوهرة أقطي. (2014). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة. اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية.
- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -، بسكرة: غير منشورة.
- رضا نعيجة. (2011). رضا نعيجة، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التثقيب بادرار. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-، بسكرة: غير منشورة.
- سمراء كحلات. (2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- صباح ترغيني. (2018/2017). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-. دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- عادل غزالي . (2016/2015). أطروحة دكتوراه حول دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري. الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة سطيف 02، الجزائر.
- عبد المالك بوركوة. (2012/2011). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات. قسنطينة، قسم علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- عمران العربي. (2013). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " بتبسة. 35. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عيشوش خيرة. (2011/2010). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونطراك- . التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات تخصص مالية دولية.

قائمة المراجع

- فاطمة الزهرة بربطل. (2016/2015). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر.
- محمد أحمد سلمان الرقب. (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ماجستير إدارة الأعمال، فلسطين.
- مريم زلماط. (2009/2010). دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حال بسوناطراك فرع STH. تلمسان، شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- نور الدين مدوري. (2017/2016). أثر رسالة دكتوراه حول عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الجزائر، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية- جامعة تلمسان-، الجزائر.
- هناء فوزي محمد عامر. (2016, 06 01). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظة الشمال. فلسطين، جامعة القدس معهد التنمية المستدامة، القدس.
- وهيبه داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر.

➤ المجالات العلمية:

- أبو القاسم حمدي. (2012). دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، صفحة 291.
- أكرم محسن الياسري، و حسين ناصر ظفر. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(15)، الصفحات 241-263.
- أمين حسن ديوب. (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي(دراسة تطبيقية في قطاع المصارف). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2(29)، الصفحات 1-30.
- حسان حامي. (ديسمبر، 2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-. مجلة العلوم الاجتماعية(21)، الصفحات 55-66.
- حسين بركاتي. (2015). واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو اقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (13).
- حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، و سلمان رسل نعمه. (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة. مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية، 6(24)، صفحة 21.
- خيرة عيشوش، و رفيقة بوسالم. (بلا تاريخ). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي. مجلة التنظيم والعمل، 4(4 (7))، الصفحات 5-24.

قائمة المراجع

- راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، و أيمن أبو حماد. (23 ماي، 2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية). (Oran). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(4)، الصفحات 515-516.
- سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2).
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، و عبد الستار ابراهيم دهام. (2007). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 13(45)، الصفحات 135-160.
- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، و باسم فيصل عبد نايف. (2012). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، الصفحات 161-190.
- محمد شنشونه. (جانفي، 2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الإقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية(33)، الصفحات 107-121.
- نور الدين حامد، و جوهرة أقطي. (أكتوبر، 2018). ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية. التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، 3(24)، الصفحات 46-62.
- هناء جاسم محمد العسكري. (2014). ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها بأداء ادارة المعرفة. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، 4(10)، الصفحات 139-167.
- وهيبه داسي، و جوهرة أقطي. (جوان، 2015). أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية (مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة). مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة- (40)، الصفحات 159-174.

➤ المؤتمرات والملتقيات:

- أسامة أحمد الروسان. (2004). إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع. جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
- موسى رحمان، و صباح ترغيني. (13-14 ديسمبر، 2011). دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 1-16. الشلف، جامعة الشلف، الجزائر.

➤ دراسات وأوراق بحثية:

- عبد الستار حسين يوسف. (2004). إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو. إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو. إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو. عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- علي فلاح الزعبي، و إبراهيم محمد خريس. (2010). إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية. عمان، الأردن.
- مراد علّة. (بلا تاريخ). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية- مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة - . الجلفة، جامعة الجلفة، الجزائر.

➤ كتب باللغة الأجنبية

- Dalkir, K. (2005). *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY and PRACTICE*. united states of america: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. Canada: Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Davenport, t., & Prusak, l. (1998). “ *working knowledge: how organizations manage what they know* “. Boston: harvard business school press.

➤ أطروحة دكتوراه باللغة الأجنبية:

- Pradeep, D. (2009, march). Organizational Learning, Innovation and performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia. Queensland, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development Bond University, Australia.

➤ مجلات علمية أجنبية:

- Jamali, D., Sidani, Y., & Charbel, Z. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country A comparative analysis using the DLOQ. *Journal Of Learning organization*, 16(2), pp. 103-121.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2010, October 8). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, pp. 408-417.
- Vandaie, R. (2008). The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects. *Knowledge-Based Systems*, pp. 920-926.
- Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), pp. 1-20.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الدراسة



قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

سيدي المحترم، سيدي المحترمة...

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة والتي هي أداة لجمع البيانات لإجراء الدراسة الموسومة بـ: "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمنظمة - دراسة ميدانية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للسنة الجامعية 2020/2019. وذلك على أمل الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، وتقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

- أ.د. شنشونه محمد

الطالب :

- مداس عمار

قائمة الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: أقل من 25 سن من 25 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة أكبر من 50 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا تكوين مهني
- 4/ عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: متغيرات الدراسة إدارة المعرفة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1) توليد المعرفة						
01	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
02	تتحمم المؤسسة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجعها.					
03	يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة.					
04	تمنح المؤسسة فرصة للموظفين لاستكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.					
05	تسهل المؤسسة للموظفين الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.					
06	تكتسب المؤسسة المعلومات من الانترنت.					
(2) تخزين المعرفة						
07	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.					

قائمة الملاحق

					تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسب وأنظمة المعلومات الخبيرة (النظم الخبيرة: هي برنامج ذكي للحاسوب لحل المشاكل الصعبة التي تحتاج إلى خبراء).	08
					تدون المؤسسة تجارب وخبرات الموظفين وتحفظها في قواعد المعرفة.	09
					توثق المؤسسة الخبرات المكتسبة بمختلف الصيغ للاستفادة منها لاحقاً.	10
(3) تشارك وتوزيع المعرفة						
					يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة تشارك وتبادل المعرفة بسهولة.	11
					توجد شبكة اتصال داخلية (انترانت) تسهل تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	12
					تقوم المؤسسة بإجراء برامج التدريب المتنوعة من قبل الخبراء.	13
					تهتم المؤسسة بالنشرات والاصدارات والمستجدات حول مجال عملكم.	14
					تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام المختلفة في توزيع ونقل المعرفة.	15
					يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.	16
					توفر المؤسسة فرص التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين لتشارك المعرفة.	17
(4) تطبيق المعرفة						
					تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.	18
					المعرفة التي تصل إلى العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم وتحل المشاكل التي تواجههم.	19
					تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	20
					تشجع الإدارة العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	21
					تدعم المؤسسة الإجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة.	22

التعلم التنظيمي

(1) التعلم الفردي (الشخصي)						
					لديك الرغبة في تعلم مهارات جديدة.	01
					تعمل على تنمية وتطوير قدراتك الذاتية في العمل.	02

قائمة الملاحق

					03	قدرتك على تحديد المهارات التي تحتاجها في مهامك الوظيفية والمستقبلية.
					04	تشجع المؤسسة الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.
					05	تقدم المؤسسة مكافآت تساعد العاملين على زيادة معارفهم الفردية.
					06	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.
(2) التعلم الجماعي (الفرقي)						
					07	تشجع المؤسسة أفرادها على تبادل المعارف والأفكار وثقافة الحوار.
					08	قدرة فرق العمل على تحديد أهدافهم وتحديدتها حسب الحاجة.
					09	يتم اتخاذ القرارات بين الأفراد في المؤسسة من خلال نتائج المناقشات والاجتماعات حول العمل.
					10	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة مع بعضهم البعض ومع الزملاء الجدد بدون تحفظ.
					11	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل مع ذوي الخبرة لتقديم الاستشارة.
					12	تعاون العاملين فيما بينهم على عملية التعلم وتقديم تغذية عكسية صادقة لتحسين أدائهم.
(3) التعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة)						
					13	توفر المؤسسة فرص التعلم لكل العاملين.
					14	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.
					15	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من أصحاب الخبرات قبل تقاعدهم.
					16	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم إجابات وحلول لمشاكل العمل بأنفسهم.
					17	تدعم إدارة المؤسسة تعلم الموظفين والعاملين لديها وتوفير لهم المتطلبات الضرورية لذلك.
					18	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على خبراتها وتطوير قدراتها لمواجهة مختلف التحديات.

شكرا على حسن تعاونكم