



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:  
رقم التسجيل: DMS/3C/02/19

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث  
في: علوم التسيير  
تخصص: ادارة استراتيجية  
العنوان

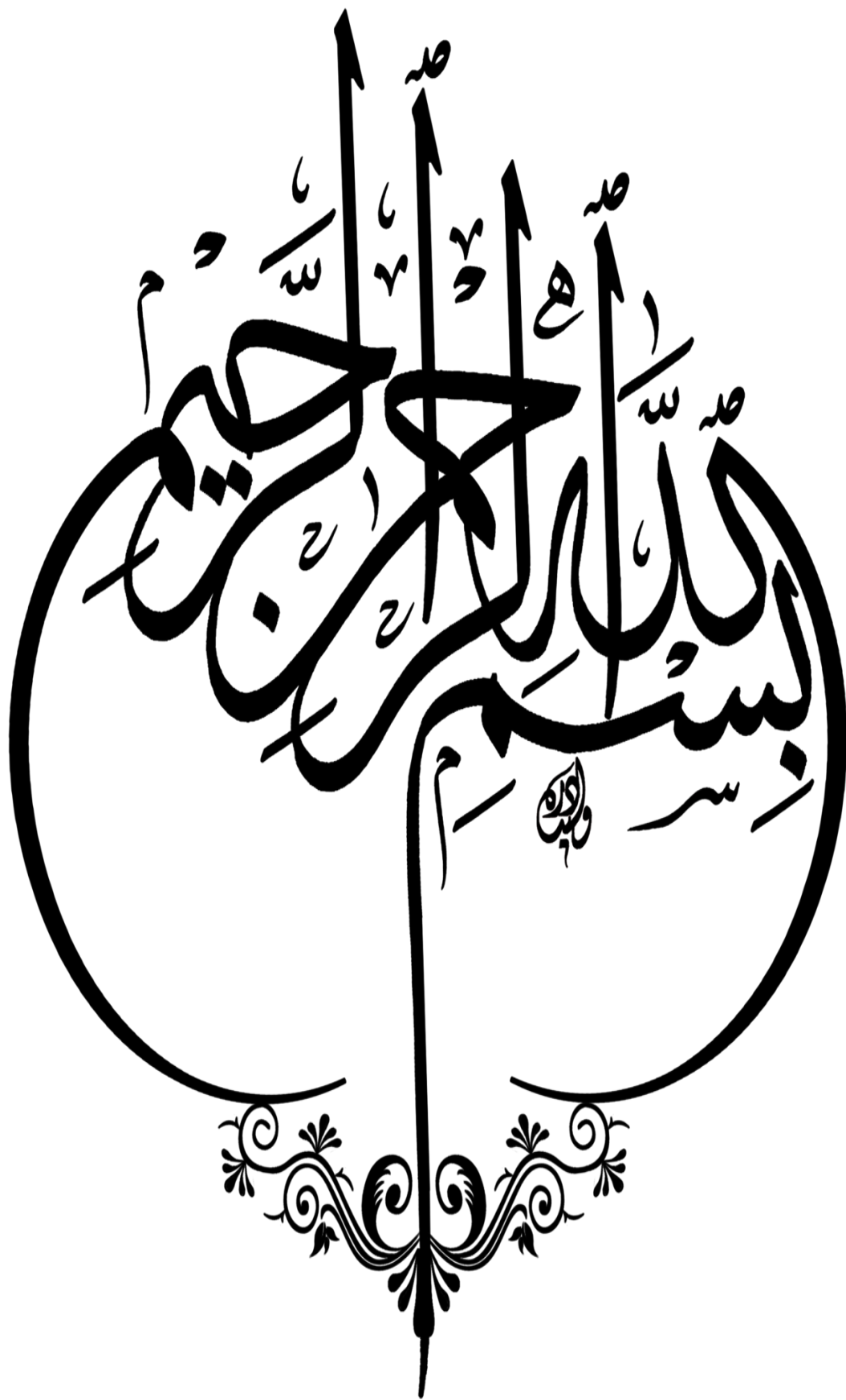
أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات ادارة المعرفة في  
التحول نحو المنظمة المتعلمة  
دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

من إعداد: بتقة هجيرة

تاريخ المناقشة 2023/02/14  
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
بركاتي حسين	أستاذ	جامعة المسيلة	رئيسا
حوجو مصطفى	أستاذ	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
سليمانى محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا مساعدا
هبال عبد المالك	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا
عطا الله يسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا
العشعاشي عبد الحق	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	ممتحنا
رقام ليندة	أستاذ	جامعة سطيف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



# شكر وعرفان

الحمد لله على ما من عليّ من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الأطروحة. ومن باب الشكر والاعتراف بالفضل، أتوجه بالشكر الخالص للاستاذ الدكتور: مصطفى حوحو، المشرف على هذا العمل والذي أثاره بملاحظاته القيمة ومجهوداته الحثيثة.

أخص بالشكر أيضا كل أساتذة علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وبخاصة طاقم أساتذة التحكيم لكل من استباني الأطروحة ومقال المناقشة، وعلى رأسهم: الدكتورة بتغة صونيا، والأستاذ الدكتور بن البار موسى.

الشكر الخالص الموصول للدكتور: خلاصي عبد الإله، والدكتور: بن معمر عبد الباسط من جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، على مد يد العون والمساهمة في هذا العمل.

كل الشكر والامتنان والتقدير لمختلف الأفراد العاملين، ومسيري المؤسسات التي قدمت لنا يد العون لإنجاز هذا العمل.

كما ولن أنس أن أقدم شكري المسبق للسادة الأساتذة لجنة الممتحنين والذين تفضلوا بمراجعة وتثمين هذا العمل على نحو يرفع من قيمته ومكانته العلمية.

# إهداء

أهدي خلاصة هذا المجهود إلى: من لها كل الفضل والوحيدة بعد الله سبحانه وتعالى، والتي

أدعو الله مخلصاً أن يرحمها دنيا وآخره كما ربّتي صغيرة

أمي؛

أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل مني هذا العمل كصدقة جارية على روحها، آمين.

## المخلص:

ضمن بيئة تسودها المنافسة الشديدة والتغير المتسارع، تسعى المؤسسات وبكل إمكانياتها إلى الخروج من حيز الحلول التقليدية إلى أنماط مبتكرة وواعية، تمكنها من البقاء، التميز والتنافسية من خلال سعيها لتبني نموذج "المنظمة المتعلمة" ميدانيا كرهان للتفوق المبني على المعرفة والتعلم التنظيمي.

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، كما تدرس مدى التبني الميداني لمفهوم "المنظمة المتعلمة" كتحدٍ ضروري للمؤسسات بمختلف مواقعها التنافسية، وبمختلف أنشطتها الاقتصادية وفق منظور (بيتر سانج، Peter SENGE)، ولتدارس وتباحث الأطر النظرية والتطبيقية تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يلخص ويصف مختلف الظواهر التنظيمية ويحللها، بالإضافة إلى اعتماد البرنامج الإحصائي Smart pls 3.

توصلت الدراسة بعد تطبيقها ميدانيا على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة إلى أن مستوى اهتمام وتطبيق إدارة المعرفة كآلية معالجة لمختلف المعارف المطلوبة والموجهة لتحقيق الأغراض التنظيمية مقبولة، والوعي بمفهوم "المنظمة المتعلمة" ضعيف تماما بذات المؤسسات محل الدراسة، أثبتت الدراسة كذلك بعدم وجود علاقة (تفاعل) بين عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، فقد اوصت الدراسة بضرورة إعداد خطط وبرامج مؤسساتية واضحة تحدد كيفية تنشيط وتفعيل ادوار كل من ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة في سبيل تعزيز التوجه المستمر لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة بها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، نموذج (Peter SENGE).

## **Abstract:**

In an environment of intense competition and accelerated change, enterprises and their full potential seek to move out of the realm of traditional solutions into innovative and aware patterns that enable them to survival, excellence, and competitiveness, trying to reflect the concept of “learning organization” on the ground as a bet of excellence based on organizational knowledge and learning.

This study aims to identify the reality of adopting and applying knowledge management in the institutions under study, as well as to examine the field adoption of the concept of “learning organization” as a necessary challenge to enterprises in their various competitive positions and economic activities according to the perspective of Peter SENGE. To examine and discuss theoretical and applied frameworks, the descriptive approach was adopted, which summarizes, describes, and analyses various organizational phenomena. The study also adopted the statistical program Smart pls 3.

Having been applied on the ground to a range of economic institutions in the M’sila Province, the study found that the level of interest and application of knowledge management as a mechanism for addressing the different knowledge required and directed for organizational purposes is acceptable. This suggests that awareness of the concept of “learning organization” is quite weak in the institutions under study. The study further demonstrated that there is no interactive relationship between the knowledge management processes and requirements of the institutions under study. The study, therefore, recommended the need to develop clear institutional plans and programs that determine how to revitalize the respective roles of knowledge management and organizational learning in the relevant institutions in order to enhance the continuous orientation towards achieving the learning organization’s concept.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management processes, knowledge management requirements, organizational learning, learning organization (Peter Serge model).

## **Résumé :**

Dans un environnement de concurrence intense et de changement rapide, les institutions cherchent, de toutes leurs capacités, à s'éloigner des solutions traditionnelles et à opter pour des modèles innovants et conscients qui leur permettent d'exister encore, de se distinguer et de rester compétitives tout en adoptant le modèle de "l'organisation apprenante" sur le terrain comme un pari pour l'excellence basée sur la connaissance et l'apprentissage organisationnel.

Cette étude cherche à se tenir sur la réalité de l'adoption et de l'application de la gestion des connaissances dans les institutions sujet de cette étude, ainsi qu'à étudier l'étendue de l'adoption de ce concept sur le terrain en étant un défi essentiel pour les institutions que ce soit leur niveau de concurrence ou leur activité économique, selon la perspective de Peter SENGE.

Pour étudier et discuter les aspects théoriques et pratiques, la méthode descriptive, qui résume et décrit les différents phénomènes organisationnels et les analyse, a été adoptée, ainsi que le programme statistique Smart pls 3.

Après l'avoir appliquée sur le terrain et à un groupe d'institutions économiques exerçant dans la wilaya de M'sila, l'étude a conclu que le niveau d'intérêt et d'application de la gestion des connaissances en tant que mécanisme de traitement de diverses connaissances requises et dirigées vers la réalisation des objectifs organisationnels est acceptable, cependant le niveau de conscience du concept d'organisation apprenante est faible dans ces mêmes institutions. L'étude a également prouvé l'inexistence d'une relation (d'interaction) entre les processus et les exigences de la gestion des connaissances l'étude recommande fortement la mise en place des plans et des programmes organisationnels clairs qui déterminent comment stimuler et activer les rôles de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel dans les institutions sujet d'étude en vue de renforcer l'orientation continue vers la réalisation du concept d'organisation apprenante.

**Mots-clés:** connaissance, gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances, exigences de gestion des connaissances, apprentissage organisationnel, organisation apprenante, modèle (Peter SENGE).

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
ب	1-إشكالية الدراسة
ج	2-فرضيات الدراسة
ج	3-أنموذج البحث
هـ	4-أهمية الدراسة
هـ	5-أهداف الدراسة
و	6-مبررات اختيار موضوع الدراسة
و	7-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
ز	8-حدود الدراسة
ز	9-الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة: الأصول والمنطلقات النظرية</b>	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: المعرفة: مدخل مفاهيمي عام
18	المطلب الأول: تعاريف حول المعرفة
24	المطلب الثاني: المعرفة وعلاقتها بباقي المصطلحات
27	المطلب الثالث: المعرفة: الأهمية والفجوات
31	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
31	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لماهية ادارة المعرفة
37	المطلب الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بباقي المصطلحات
39	المطلب الثالث: ماهية إدارة المعرفة
44	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

44	المطلب الأول: عملية توليد المعرفة
48	المطلب الثاني: عمليات تخزين المعرفة
52	المطلب الثالث: عملية تشارك المعرفة
54	المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة
54	المطلب الخامس: عملية تقييم المعرفة
57	المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
57	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الملائم والداعم لعمليات إدارة المعرفة
62	المطلب الثالث: القيادة الإدارية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة
65	المطلب الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام ونظم المعلومات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة
70	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي</b>	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: التعلم التنظيمي سبيل التحول نحو المنظمات المتعلمة
73	المطلب الأول: تعريف التعلم
74	المطلب الثاني: التعلم وعلاقته بباقي المصطلحات
77	المطلب الثالث: الإطار التاريخي لنشأة وتطور مفهوم التعلم التنظيمي
82	المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي
82	المطلب الأول: اساسيات حول التعلم التنظيمي
88	المطلب الثاني: أصناف التعلم التنظيمي
95	المطلب الثالث: عقبات التعلم التنظيمي وسبل التخفيف منها
98	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة: نموذج مستقبلي للمنظمات المعاصرة
98	المطلب الأول: المنظمة المتعلمة من منظور مقارباتي
102	المطلب الثاني: الإطار النظري لمفهوم المنظمة المتعلمة
110	المطلب الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة
114	المبحث الرابع: المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج: (بيتر سانج، Peter SENGE)
114	المطلب الأول: نموذج بيتر سانج للمنظمة المتعلمة
116	المطلب الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة
117	المطلب الثالث: ممارسات وأنشطة المنظمة المتعلمة
119	المطلب الرابع: التحول نحو المنظمة المتعلمة

126	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة	
128	تمهيد
128	المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة؛
129	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة
137	المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة
141	المطلب الثالث: كيفية قياس تعلم المنظمات
144	المبحث الثاني: العلاقة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في ظل المنظمة المتعلمة
144	المطلب الأول: جاهزية المنظمات لتبني مفهوم إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها
148	المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة
151	المطلب الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي الداعم وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة
152	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية الداعمة وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة
155	المطلب الخامس: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة
156	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والمفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة
156	المطلب الأول: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة
160	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والجدارة التنظيمية للمنظمة المتعلمة
164	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأفراد في ظل المنظمة المتعلمة
171	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
173	تمهيد
174	المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية
174	المطلب الأول: التعريف بميدان ومنهج الدراسة
181	المطلب الثاني: الدراسة الاستكشافية
185	المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
185	المطلب الأول: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

197	المطلب الثاني: نتائج الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
201	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
201	المطلب الاول: الفرضيات الأساسية وتشخيص النموذج
202	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها
223	خاتمة
228	قائمة المراجع
249	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

19	جدول 1: مفهوم المعرفة تبعا لعدة مناهج
22	جدول 2: الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية
23	جدول 3: أنواع المعرفة
32	جدول 4: تعاريف إدارة المعرفة لأشهر الرواد
36	جدول 5: أوجه الخلاف بين استراتيجيات الترميز واستراتيجية الشخصية
52	جدول 6: مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها (مصادر تكوينها)
55	جدول 7: إجراءات توضيحية للجوانب الرئيسية لحلول إدارة المعرفة
75	جدول 8: الفروق النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم
76	جدول 9: تعاريف أشهر الرواد
78	جدول 10: نموذج التعلم التقليدي ونموذج التعلم في ظل اقتصاد المعرفة
81	جدول 11: مداخل التعلم التنظيمي (القديم والجديد)
90	جدول 13: خصائص التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الدورة
107	جدول 14: مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية
110	جدول 15: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
149	جدول 16: الثقافة المعززة للتعلم والثقافة الكابحة للتعلم
151	جدول 17: درجة تلائم الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة
168	جدول 18: الإطار العام لمخرجات ادارة المعرفة المؤثرة في القدرات الابتكارية
175	جدول 19: بطاقات تعريفية للمؤسسات محل الدراسة
180	جدول 20: تقسيم العبارات على متغيرات الدراسة
181	جدول 21: عينة البحث
186	جدول 22: نتائج معاملات التحميل (التشبعات) outer loadings
190	جدول 23: مؤشرات الصدق التقاربي
192	جدول 24: مؤشرات الصدق التمييزي لمتغير متطلبات إدارة المعرفة
193	جدول 25: مؤشرات الصدق التمييزي لمتغير عمليات إدارة المعرفة
194	جدول 26: مؤشرات الصدق التمييزي لمتغير المنظمة المتعلمة
195	جدول 27: معامل التحديد R2
196	جدول 28: العلاقة التنبؤية Q2
197	جدول 29: توزيع العينة وفقا للجنس

197	جدول 30: توزيع العينة وفقا للسن
198	جدول 31: توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي
198	جدول 32: توزيع العينة وفق سنوات الخبرة
199	جدول 33: توزيع العينة وفقا للمنصب الوظيفي
202	جدول 34: وصف عبارات البعد الأول (توليد المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
203	جدول 35: وصف عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
204	جدول 36: وصف عبارات البعد الثالث (تشارك المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
205	جدول 37: وصف عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
206	جدول 38: وصف عبارات البعد الخامس (تقييم المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
207	جدول 39: وصف عبارات البعد الأول (الثقافة التنظيمية التشاركية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
207	جدول 40: وصف عبارات البعد الثاني (الهياكل التنظيمية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
208	جدول 41: وصف عبارات البعد الثالث (القيادة الإدارية الداعمة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
209	جدول 42: وصف عبارات البعد الرابع (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
210	جدول 43: وصف عبارات البعد الأول النماذج الذهنية (العقلية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
211	جدول 44: وصف عبارات البعد الثاني (التحكم الشخصي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
211	جدول 45: وصف عبارات البعد الثالث (الرؤية المشتركة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
212	جدول 46: وصف عبارات البعد الرابع (التفكير النظمي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

213	جدول 47: وصف عبارات البعد الخامس (التعلم الفرقي (الجماعي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
214	جدول 48: Path coefficients
215	جدول 49: Path coefficients
216	جدول 50: Path coefficients

## فهرس الأشكال

د	شكل 1: نموذج الدراسة
26	شكل 2: تطور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة الحكمة
27	شكل 3: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
28	شكل 4: جبل الجليد المعرفي
35	شكل 5: الجذور الإدارية لإدارة المعرفة
44	شكل 6: عمليات إدارة المعرفة
47	شكل 7: نموذج SECI (طرق توليد المعرفة)
48	شكل 8: لولب توليد المعرفة التنظيمية
49	شكل 9: عمليات الذاكرة التنظيمية
51	شكل 10: مكونات الذاكرة التنظيمية (Watson and Chaviman)
66	شكل 11: موارد نظام المعلومات
69	شكل 12: منظومات الذكاء عنى أساس الحالات
86	شكل 13: مستويات التعلم التنظيمي
87	شكل 14: عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
88	شكل 15: عملية التعلم أحادي الدورة
89	شكل 16: التعلم التكيفي ثنائي الدورة
90	شكل 17: عملية التعلم ثلاثي الدورة
91	شكل 18: التعلم التفاعلي
92	شكل 19: تعلم الأفراد في المنظمات
93	شكل 20: انواع التعلم التنظيمي
94	شكل 21: التعلم من خلال للمستودعات المعرفة
97	شكل 22: نموذج تصوري لعملية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة المتعلمة
99	شكل 23: نظام التعلم التنظيمي في المقاربة النظامية
100	شكل 24: المنظمة المتعلمة من منظور نظمي
105	شكل 25: التطور والتحول التنظيمي نحو المنظمة المتعلمة
109	شكل 26: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة
113	شكل 27: الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة
116	شكل 28: ابعاد المنظمة المتعلمة

117	شكل 29: عناصر المنظمة المتعلمة
122	شكل 30: مراحل بناء المنظمة المتعلمة
124	شكل 31: أبعاد الاستمرارية للمنظمات حسب SENGÉ
125	شكل 32: نموذج تصوري للمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة
130	شكل 33: نموذج SECI دورة إدارة المعرفة
131	شكل 34: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig
132	شكل 35: الأنموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة
133	شكل 36: نموذج إدارة المعرفة عند Duffy
134	شكل 37: نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt
136	شكل 38: نموذج الرصيد-التدفق-الميزة
138	شكل 39: نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير AMS
139	شكل 40: تصور للباحثة لنموذج Watkins، Marsick
147	شكل 41: الخطوات العشر طريقة إدارة المعرفة
159	شكل 42: العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في ظل أنظمة تدفق العمل والمنظمة المتعلمة
160	شكل 43: إدارة معرفة في اتحاد إدارة تدفق العمل
161	شكل 44: أثر إدارة المعرفة على تحسين الاداء في المنظمة المتعلمة
163	شكل 45: آثار إدارة المعرفة على كفاءة العمليات في المنظمة المتعلمة
167	شكل 46: دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية
170	شكل 47: مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية ضمن المنظمة المتعلمة
189	شكل 48: نتائج معاملات التحميل (المشبعات) outer loadings
200	شكل 49: نموذج الدراسة الميداني
202	شكل 50: نموذج الدراسة
220	شكل 51: الشكل النهائي لنموذج الدراسة

# مقدمة



شهدت البيئة الاقتصادية العالمية تغيرات سريعة وملموسة، نتيجة لانتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي دفع العالم بالتوجه نحو مجتمع واقتصاد المعرفة كأحد السمات البارزة للاقتصاد المعاصر، فمجتمع المعرفة يعين المنظمات على تمكين الأفراد من التطور دون قيود بإتاحة فرص إنتاج واستخدام المعرفة على أوسع نطاق، في حين إن اقتصاد المعرفة يخلق فرصا ثمينة للدول النامية منها بخاصة، مثل: زيادة المقدرة التنافسية ورفع مستوى المعيشة لدى الأفراد، تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات.

ضمن هذا السياق تحقق المعرفة الجزء الأكبر والأساسي من اقتصاد المعرفة، باعتبارها قاعدة انطلاقه، ومكون رئيسي لعمليات الإنتاج والتسويق، بل ويزداد النمو الاقتصادي بازدياد هذا المكون، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفرص العمل المتاحة، ويؤثر هذا التحول الاجتماعي والاقتصادي، السياسي والتقني والثقافي على الأفراد والاقتصاديات، ويخلق عديد الفرص والتحديات، الأمر الذي أدى بالمنظمات الساعية إلى بلوغ مراتب: المنظمة المتعلمة إلى تبنيتها على نحو متزايد، فقد أضحت من العمليات اليومية والتي تعين على مختلف المهام الإدارية في المنظمة، واحد الطرق لإعادة تطوير وإدارة ذاتها لتحسين مركزها التنافسي.

ويعمق هذا المسعى مكانة المعرفة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات الاقتصادية، فهي تعد وبحق موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد التقليدية الأخرى، لدورها الفاعل في بناء قواعد صلبة لمختلف قرارات المنظمة الاستراتيجية، ولقدرتها على استشراف المستقبل والتعامل مع مجالات التعقيد والاضطراب المستمرين لبيئة المنظمة، وبالتالي التعامل الكفاء والفعال مع الفرص المتاحة والتحديات، والتي تتبلور في إطار آلية تنظيمية قائمة على عمليات ومتطلبات تدعى بإدارة المعرفة، أين تعتمد كل مرحلة منها على سابقتها وتترابط وتتكامل أدوارها فيما بينها، إلى جانب المتطلبات بصورة متزامنة ومتوازنة، وإلا فإن أداءها سيتسم بالعجز أو النقص، فهذه المعرفة هي إما مدخلات موجودة سابقا للقيام بعملية التعلم التنظيمي، ليقوم بتحديثها وفق جديد معطيات البيئة الخارجية والداخلية، أو مخرجات جديدة من مخرجاته.

الاستمرار الناجح لعمليات التعلم التنظيمي، يمكن المنظمات من تخطي فكرة النجاح التقليدي المبني على رأس المال الملموس، إلى النجاح عن طريق إدارة اللاملموسيات وتجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة، هذه الأخيرة والتي تعد مفهوما معاصرا مبنيا على المواكبة المستمرة للبيئة بمختلف معطياتها، وتعد فيما بعد أهدافها وتكيفها بناءا على هذه المعطيات، فلا وجود للمنظمات المتعلمة دون تعلم تنظيمي كونه السمة الأهم والأبرز لها، وتقتضي لاستمرارها، استدامته ضمن علاقة تبعية، فهو يجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، كما أحدث اهتزازات في الأساسيات الجوهرية للإدارات



التقليدية، وجعل من تبنيه تحديا تمارسه منظمات اليوم لمواجهة اغلب ومختلف الضغوطات، فهو يمكن من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار، وطرائق لأداء الأعمال الحديثة والمطورة في ممارساتها اليومية ويساعد على إعادة ترتيبها بدءا من خدمة العملاء إلى إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب.

ضمن هذا السياق تجتهد اغلب المنظمات المعاصرة إلى التسابق نحو تبني، واستباق وإحداث طفرات من التجديد والتحول، في سبيل تحقيق مراتب تنافسية متقدمة ومتفوقة، باعتماد المتابعة المستمرة من خلال المسح البيئي، للظفر ببيانات ذات طابع استباقي، تعالج فيما بعد ضمن طابع استراتيجي. وكغيرها من المنظمات تحاول المنظمات الجزائرية مواكبة هذا التطور الحاصل وفق إمكاناتها المتاحة وطبيعة أنشطتها ضمن حتمية الإصغاء والاستجابة قدر المستطاع غالبا، وإلا كلفها ذلك الخسارة والاندثار في ظل بيئة ان لم تتقدم فيها فانك ستراجع وتخسر، ولا شك أن المنظمات الاقتصادية على مستوى ولاية المسيلة كذلك معنية بموضوع الارتقاء التنظيمي، الأمر الذي يدعونا إلى التركيز في هذه الدراسة ضمن محاولات استطلاعية مدروسة للوقوف على واقع ومدى الجاهزية لتبني المفاهيم المتصلة بهذا الموضوع، على غرار إدارة المعرفة بعملياتها ومتطلباتها، التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة من منظور: (بيتر سانج، Peter SENGE)

## 1- إشكالية الدراسة:

أصبح لدى الباحثين والممارسين الإداريين قناعة بأن تحقيق التنافسية لا يتأتى إلا من وجود ميكانيزمات وتقنيات ذات طابع ذكي وتعليمي مستمر، يسهم في إدارة المعارف التي تقتضيها القرارات في المنظمات الاقتصادية، ولعل الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه كل المنظمات الاقتصادية يتمثل في تحقيق التنافسية، إذ ينبغي انتهاج أساليب معاصرة تتسم بالتجديد والتحسين سواء كان مدخلها التغيير أو التطوير، باعتماد المعرفة كمورد استراتيجي تقوم المنظمات بتوليده وتخزينه، تشاركه وتطبيقه، ثم تقييمه وإعادة استعماله على نحو متكرر ومدرّس ومدار بكفاءة وفعالية، وبتبني التعلم المستمر كمرحلة أولى، وتتبع عمليات إدارة المعرفة كمراحل موالية. هذا الارتقاء الحاصل لا يؤمن للمنظمة تحقيق الأهداف المخططة، بل ويتعدى إلى تحقيق المفهوم الفعلي والميداني للمنظمة المتعلمة.

وانطلاقا مما ذكر أعلاه فالباحثة تعتقد أن مفهوم المنظمة المتعلمة ليس خيارا قد ترفضه المنظمات، بل حتمية ملحة لضمان الاستمرار والبقاء في بيئة معقدة، ديناميكية وغامضة، فالمعرفة الملائمة لا تكفي للمواجهة البيئية، بل إن الأمر يقتضي صناعة معارف ذات طابع مميز (استراتيجي) يمكن من صناعة التنافسية، وذلك لا يحدث الا من خلال التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة التنظيمية وفقا لأغراض المنظمة المخططة، والحرص على تتبع هذه العمليات وتقييمها، حتى تتم عملية التغذية العكسية والتي توضح مكامن القصور والخلل والنجاح لإحداث التعديل المطلوب مستقبلا.



التساؤل الرئيسي:

هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

هو تساؤل رئيسي تنبثق عنه ن التساؤلات الفرعية تتمثل التالية كما يلي:

➤ هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

➤ هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

## 2-فرضيات الدراسة:

أثيرت مجموعة من التساؤلات الجوهرية والتي تحتاج إلى مناقشة من خلال صياغة مجموعة من الفرضيات يعتقد أنها ستكون مناسبة للاستفسارات السابقة كما يلي:

اعتمادا على المتغيرات الواردة في انموذج البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \alpha$ ) لتفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ( $0,05 \alpha$ ) في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة؛

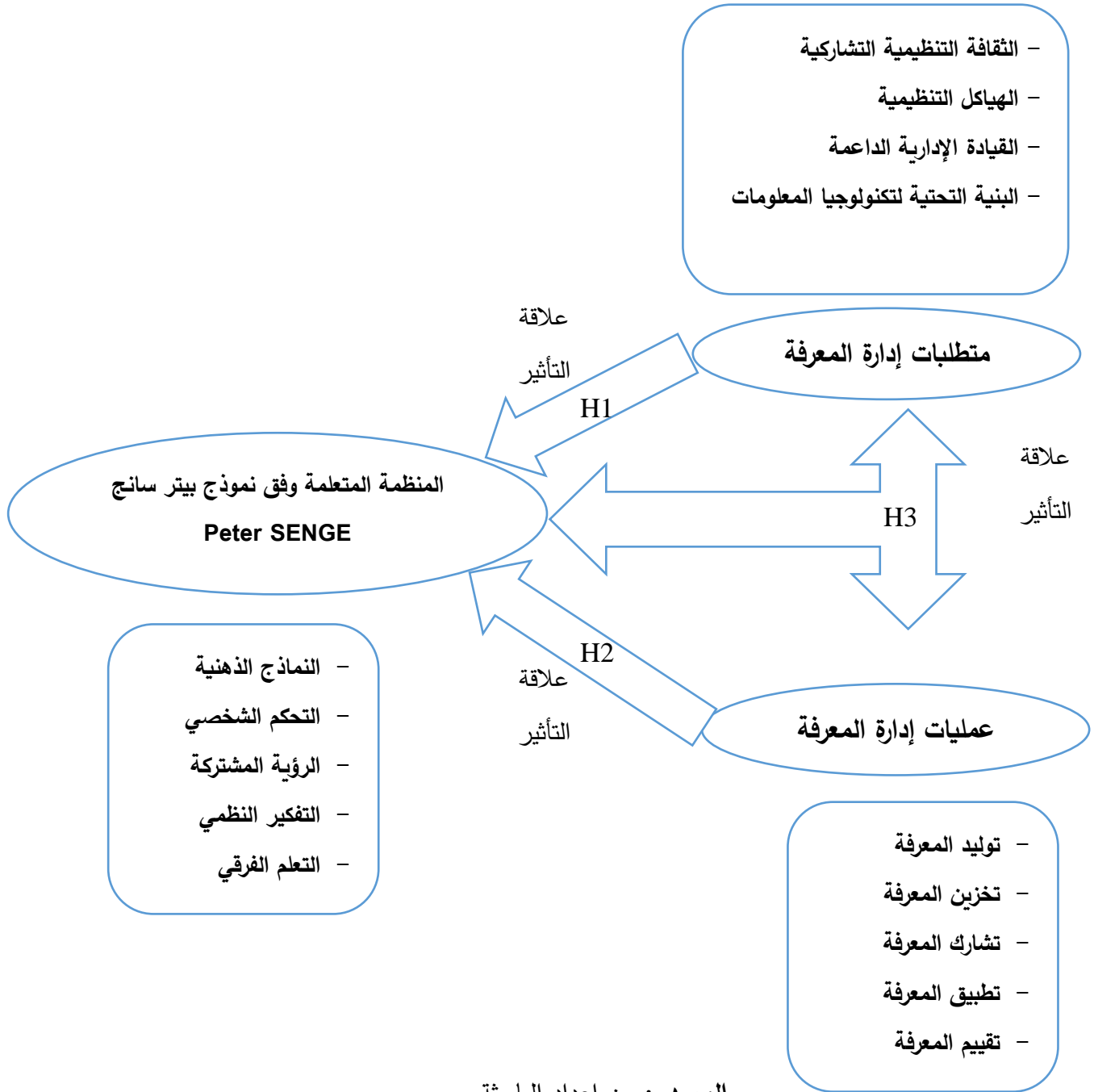
➤ هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ( $0,05 \alpha$ ) في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

## 3-أنموذج البحث:

يتألف أنموذج البحث من ثلاث متغيرات كمايلي: متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في: (الثقافة التنظيمية التشاركية الداعمة، الهيكل التنظيمي الداعم، القيادة الإدارية الداعمة، تكنولوجيا الإعلام ونظم المعلومات)، عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: (توليد، تخزين، تشارك وتطبيق المعرفة، تقييمها) كمتغيرين مستقلين، أما المتغير التابع فتمثل في المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج (بيتر سانج، Peter SENGE)، والذي

تمثلت اسسه في: (النماذج الذهنية، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي، التعلم الفرقي)، وكان الأنموذج ممثلاً بالشكل التالي:

شكل 1 نموذج الدراسة





#### 4- أهمية الدراسة:

بالنظر إلى أهمية الموضوع الذي نتطرق إليه الدراسة والذي يعين المنظمات على تعزيز مكانتها والارتقاء بموقعها بين المنظمات الأخرى، من خلال أعمالها التي تولدها إدارة المعرفة وتمكنها من التعامل مع كم كبير من البيانات والمعلومات والأفكار، مما يعزز من التحول إلى المنظمة المتعلمة مستقبلاً، والذي يعد مسعى لأي منظمة تتعلم، ساعية من خلاله إلى التفوق والتطور؛

تستمد الدراسة أهميتها كذلك من التحديات المستجدة باستمرار عموماً والمنظمات الاقتصادية والجزائرية منها بخاصة، مما فرض عليها ضرورة البحث عن طرائق وأفكار وممارسات تقلل من تأثير هذه التحديات على مستوى القرارات الاستراتيجية والأداء، وضرورة الظهور على نحو مختلف يضمن لها البقاء والنمو والتميز والارتقاء، لهذا جاءت الدراسة الحالية مركزة على أهمية إدارة المعرفة في الوصول إلى أهداف المنظمات والتي من بينها تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة؛

الإحاطة بمفهوم المنظمة المتعلمة على نحو مثالي (نظري)، لاستعانتها بنموذج عالمي نموذج " Peter SENGÉ" يحتذى به كمثال منطقي وعقلاني يمكن تجسيده عملياً.

#### 5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف على المستويين النظري والميداني، من أهمها مايلي:

##### 5-1- الأهداف على المستوى النظري

- بناء إطار مفاهيمي لمنهجية "إدارة المعرفة" كأداة ارتقاء تنظيمي؛
- دراسة "التعلم التنظيمي" من خلال تناوله واعتماده كعامل مساعد لبلوغ رتب "المنظمات المتعلمة" وأداة لتحقيق الأهداف؛
- محاولة التعريف بالمنظمات المتعلمة واتخاذ نموذج (Peter SENGÉ)، معلماً يقاس عليه لاعتباره الأكثر تداولاً والأقرب إلى الواقع العملي؛
- دراسة مختلف العلاقات التي تربط بين: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

##### 5-2- الأهداف على المستوى الميداني

- محاولة مساعدة المنظمات الاقتصادية على معرفة مكامن النقص فيها خاصة تلك الساعية إلى النمو والتميز؛
- التعرف على: إدارة المعرفة، والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما بالمنظمات محل الدراسة؛
- التعرف على واقع أثر تفاعل عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة في المنظمات الاقتصادية محل الدراسة؛



- التحديد والتعرف على الكيفية المطلوبة للتحويل نحو المنظمات المتعلمة، وإدراج توصيات ميدانية مبنية على نتائج الدراسة؛

## 6- مبررات اختيار موضوع الدراسة

- توجه الباحثة نحو البحث في موضوع الدراسة راجع إلى مجموعة من الأسباب والتي من أهمها:
- مبررات ذاتية متعلقة بميول شخصية دفعت بالباحثة إلى تناول مثل هذه المواضيع، لاسيما المتعلقة منها بإدارة المعرفة من منظور استراتيجي؛
- ضرورة التخلي عن الطرق الكلاسيكية في تحقيق النجاح والتميز بالموارد الملموسة إلى تبني الموارد غير الملموسة، وفق آليات متكاملة نحو تحقيق الهدف المخطط جنبا إلى جنب الموارد التقليدية.

## 7- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- ❖ **المعرفة:** المهارات والخبرات التي تخدم احتياجات المنظمة، يتم توظيفها على نحو يضمن تحقيق الأهداف المخططة؛
- ❖ **إدارة المعرفة:** استثمار وتوظيف المعلومات والمعرفة للوصول إلى معرفة جديدة ضمنية أو صريحة، يتم نشرها والعمل بها بين الأفراد، بهدف تحسين وتطوير مختلف العمليات التنظيمية، أو نتائج ملموسة وغير ملموسة (سلع/ خدمات)؛
- ❖ **عمليات إدارة المعرفة:** هي مجموعة من المراحل المترابطة، والمتتالية والمتكاملة على نحو منظم، والتي تقوم بمعالجة المعرفة من خلال توليدها، تخزينها وتشاركها، لتنتهي بتطبيقها وتقييمها وإعادة تطبيقها من جديد لخلق القيمة ومختلف الأهداف التنظيمية؛
- ❖ **متطلبات إدارة المعرفة:** دعم مهام عمليات إدارة المعرفة والتمكن من تطبيقها ونجاحها، أمر يستلزم توفر عدة متطلبات من بنية تنظيمية تحتية (بشرية وتكنولوجية) متمثلة في: الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية الداعمة، القيادة الإدارية الداعمة، تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات؛
- ❖ **المنظمة المتعلمة:** المنظمة المواكبة للمعارف الجديدة والمتجددة، بانتهاج وتبني التعلم كميزة لها بصورة دائمة ومستمرة؛
- ❖ **التعلم التنظيمي:** الاكتساب والتلقي المبنين على التلقين والتشارك، والممارسات المتكررة لمختلف المعارف التنظيمية سواء على مستوى الفرد، الفرق أو المنظمة ككل؛
- ❖ **نموذج (بيتر سانج، Peter SENGE) للمنظمة المتعلمة:** نموذج تصوري عالمي وعملي للمنظمة المتعلمة، يقضي بوجود التعلم التنظيمي كأحد المميزات المعتادة باستمرار، ويتضمن العناصر الآتية: (النماذج الذهنية، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي، التعلم الجماعي).



## 8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كالاتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في التعرف على دور إدارة المعرفة في التحول إلى المنظمة المتعلمة بحسب نموذج (Peter SENGE) بالمؤسسات محل الدراسة، من وجهة نظر مختلف الأفراد العاملين؛
- **الحد البشري:** تم التوجه بهذه الدراسة إلى مختلف الأفراد العاملين من اطارات واطارت سامية، عمال التنفيذ والتحكم بالمؤسسات محل الدراسة؛
- **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في مختلف المؤسسات الاقتصادية على مستوى: دائرة حمام الضلعة، والمنطقتين الصناعيتين الجديدة والقديمة لولاية المسيلة وبمؤسسات أخرى بضواحي الولاية، والمنطقة الصناعية ببوسعادة؛
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري 2021 إلى غاية ديسمبر 2022.

## 9- الدراسات السابقة:

اسهمت الدراسات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على تحديد مسار الدراسة الذي ستتجهه وذلك قبل الخوض في مجرياتها، ولعل الاطلاع على الادبيات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من شأنه ان يوضح اتجاهات النتائج التي تم التوصل اليها، وبالتالي مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية. وفي الاتي استعراض لأهمها:

## 9-1 الدراسات العربية:

➤ دراسة صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد نايف (2012)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مقال منشور في مجلة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (الحادي والثلاثون / 2012)، (ص ص: 163-190)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، بغداد، العراق.

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد والأدوات التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها عموماً، وكذلك المنظمة المتعلمة خصوصاً وسبل بنائها والوصول إليها، معتمدة المنهج التحليلي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة تبادلية وحالة من الترابط والانسبابية، بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة، كما اوصت بضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها، وبضرورة وضع استراتيجيات



واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة، إلى جانب التأكيد على دور التعلم التنظيمي في اكتساب المعرفة ونشرها.

➤ دراسة شاهد محمد عبيد، سائد محمد ربيعة (2016) بعنوان: "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (04)، (ص ص813-840)، الأردن، 2016/04/04.

قامت هذه الدراسة بتناول موضوع المنظمة المتعلمة من زاوية تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر (182 فرد) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين-، واعتمدت المنهج التحليلي إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة كبيرة؛
- وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \infty$ ) في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة).

➤ دراسة خلود سلم خير (2016)، بعنوان "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، دراسة ميدانية لقطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال/ إدارة، (2016/05/03)، الأردن.

تناولت هذه الدراسة في موضوعها دور إدارة المعرفة بعملياتها في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها (نموذج بيتر سانج)، في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن (زين واورانج، وأمنية)، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية (100 فرد عامل)، واعتمدت المنهج الوصفي لعرض مختلف الأطر النظرية والتطبيقية إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.

وتوصلت النتائج إلى:

- وجود كفاءة عالية من إدارة المعرفة في منظمات الاتصالات في الأردن فقد أشارت النتائج إلى تمتع تلك المنظمات بمستوى عال من خلق المعرفة، خزن المعرفة، وتتمتع بشكل متوسط في توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

كما أوصت الدراسة بـ:

- العمل على زيادة الاهتمام بالمعرفة وإدارتها وخاصة فيما يتعلق بتوزيع المعرفة، وتطبيقها؛
- ضرورة العمل على مكافأة العاملين عند مشاركة المعرفة مع الآخرين؛



▪ ضرورة العمل على تحسين مستوى بناء المعرفة المتعلمة في منظمات الاتصالات الخلوية في الأردن.

➤ دراسة ضيف سعيدة (2019)، بعنوان "إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة" دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة-، مقال منشور في: مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (04)، العدد (02)، (ص ص 01-20)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، (2019/12/31).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الجلفة-، وطبقت على عينة (91 فرد) واحد وتسعون فردا، باعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان (SPSS 24) كأداة للدراسة الميدانية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على المنظمة المتعلمة من جهة نظر الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- أسلوب دراسة إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الجلفة- وقد جاءت أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: اكتساب المعرفة تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة؛
- مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الجلفة-، من وجهة نظر الافراد العاملين بها مرتفعا، فمستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة، كما جاءت أبعادها مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: الالتزام الشخصي، فرق العمل، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي.



➤ دراسة: Rusli Abdullah, Mohd Hasan Selamat, Universiti Putra Malaysia and Shamsul Sahibudin, Rose Alinda Alias. بعنوان: الإطار التنفيذي لنظام إدارة المعرفة في بيئة تعاونية لمؤسسة التعليم العالي.

### **A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution.**

Rusli Abdullah, Mohd Hasan Selamat, Universiti Putra Malaysia and Shamsul Sahibudin, Rose Alinda Alias, Universiti Teknologi Malaysia Journal of Knowledge Management Practice, March 2005. [www.tlinc.com/article183.htm](http://www.tlinc.com/article183.htm).

تهدف هذه الدراسة الى تحليل واقتراح إطار عمل لنظام إدارة المعرفة وتنفيذها في بيئة تعاونية لمؤسسات التعليم العالي، كما تناقش أيضاً مختلف القضايا التي ستساعد على رفع الإنتاجية والجودة لتحقيق العائد على الاستثمار (ROI)، كما هدفت الى:

- تحديد أفضل السبل لاكتساب ونشر المعرفة بشكل فعال، بما في ذلك تحفيز الافراد على مشاركة المعرفة والوصول إليها؛
- دراسة كيفية تحديد مقاييس تقييم كفاءة إدارة المعارف وكيفية استخدام المعرفة وإنشاء برنامج نظام إدارة المعرفة أكثر شمولاً وتكاملاً في مؤسسات التعليم العالي.

وقد خلصت الى عدة نتائج أهمها ضرورة إدارة المعرفة كأصل تنظيمي داخل المنظمات المبحوثة.

➤ دراسة: Mohammad Jamalzadeh Procedia بعنوان: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في جامعة ازاد الإسلامية وفرع شيراز في السنة الجامعية (2010-2011).

### **The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University Shiraz Branch in Academic year (2010-2011).**

Mohammad Jamalzadeh Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012), pp: 1164-1168.

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى العلاقة بين إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة ازاد الإسلامية وفرع شيراز، لهذا الغرض استخدم الباحثون نوعين من الاستبيانات، تضمن الاستبيان الأول عبارات ذات العلاقة بإدارة المعرفة التي اقترحها بوكوتيز وويليام (1999)، وكانت النتيجة مقبولة.



أما الاستبيان الثاني هو عبارات حول التعلم التنظيمي الذي اقترحه (Anona و Patrick Fouly (1988) و (Armstrong)، الذي أظهر موثوقية وصلاحيته مقبولة أيضاً. ثم حلل الباحثون العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة (تحقيق المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة، المعرفة الإنشاء والتأكيد) والتعلم التنظيمي.

شارك في الاستبيان 140 شخصاً بشكل كامل على بنود الاستبيان، واستخدم أسلوب الوصف التحليلي وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها مايلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر اكتساب المعرفة والمنظمة المتعلمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر تطبيق إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر تقييم المعرفة والمنظمة المتعلمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر الخلق والمنظمة المتعلمة؛
- تضمنت إدارة المعرفة التحسين المستمر لأساليب العمل والتقليل من التكاليف والقضاء على الأنشطة غير الفعالة باستخدام فرق أو "دوائر الجودة".

➤ دراسة: Emad Abu-Shanab, Maram Haddad and Michael B Knight بعنوان: ممارسات التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة .

### Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization

Emad Abu-Shanab, Maram Haddad and Michael B Knight, The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. XII, N<sup>o</sup>. 2, 2014 .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة مثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والسياسات التنظيمية الداعمة وممارسات تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي المستمر اذ تعد مشاركة المعرفة جانباً مهماً من جوانب إدارة المعرفة التي يساهم التعلم التنظيمي في تعزيزها لمواجهة المنافسة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على (59 موظف) في شركة اتصالات (اورانج) الأردن، وتم تحليلها باستخدام تقنيات الانحدار الوصفي والمتعدد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات تشارك المعرفة والمنظمة المتعلمة؛
- تحتاج الشركات إلى التأكيد على دور التعلم التنظيمي في استدامة الميزة التنافسية وتوفير الأدوات اللازمة لتشجيع ممارسات إدارة المعرفة.



➤ دراسة: Otilia Maria Bordeianu, Stefan cel Mare, بعنوان : دور إدارة المعارف واستراتيجيات إدارة المعارف داخل المنظمات المتعلمة.

### **The Role of Knowledge Management and Knowledge Management Strategies within Learning Organizations.**

Otilia Maria Bordeianu, Stefan cel Mare, University of Suceava, Romania, ECOFORUM Volume 4, Issue 1 (6), 2015, pp154-147 .

هدفت الدراسة الى تحديد الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها تطوير ودعم استراتيجية إدارة المعارف لتحقيق المزيد من القيمة من خلال مراجعة ممارسات ادارة المعرفة لضمان التركيز على المعرفة. فقد أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية اعتماد التعلم والتدريب. الى جانب فوائد الاقتراب من استراتيجية إدارة المعرفة داخل المنظمات تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي، مما سيضمن ليس فقط بقاء هذه المنظمات بل حتى توفير ميزة تنافسية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، كما خلصت الى عدة نتائج أهمها:

- المعرفة متعددة المتغيرات والأبعاد، وبعضها له أهمية استراتيجية بالنسبة لمنظمة؛
- يتطلب استخدام المعرفة واستغلالها حلولاً إدارية فعالة تجمع بين الأفراد المتخصصين الذين يمتلكون تقنيات المعلومات والاتصالات؛
- تتعلم المنظمة عندما يستمر الافراد العاملون بتوليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتشاركها وتطبيقها؛
- يحدث استخدام إدارة المعرفة تغييرات جذرية، الا أن الغرض الاساسي منها هو الحصول على منتجات وخدمات تنافسية في السوق، وتحقيق قيمة مضافة وأرباح.

➤ دراسة مريم مهديزهاده (Maryam MAHDEZHAD)، نوريماح رملي (Nourimah RAMLI)، حميدة يوسف (Hamida YOUSSEF)، (2018)، بعنوان: "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المنظمة المتعلمة".

"Knowledge management and organizational learning in learning organization"

مقال منشور في: المجلة الدولية لإدارة الأعمال والعلوم التطبيقية، (ISSN: pp 2394- 7926)

(Volume-4-Issn-2, feb: 2018، سوريا).

ترج هذه الدراسة منظمات التعليم العالي كجزء من مجتمع المعرفة، والذي يعتبر إدارة المعرفة أحد أصوله ومصدرا لخلق المعرفة، وتم اعتماد المنهج التجريبي التحليلي لهذه الدراسة، والاستبيان المستخدم لمقياس (Jexez-Ganezeta)، الموجه إلى عينة (383 فرد عامل) في الجامعات، وتم تقديم عدة نتائج



أهمها: ممارسة إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي تهدف إلى زيادة جودة وكمية أداء رأس المال الاجتماعي وتمكينها من القيام بالمزيد والأفضل (زيادة الفعالية التنظيمية).

كما أوصت بـ: ضرورة اهتمام منظمات التعليم بتحديث المعلومات وذلك حتى تتمكن من التكيف مع الظروف والتنمية أسرع مما هي عليه إلى جانب تشاركتها الذي يعد محركا يحول المعرفة إلى قيم تنظيمية مختلفة.

### ➤ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض اهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، وجدنا بان الدراسة الحالية اتفقت معها على ان المعرفة رهان التفوق لمنظمات اليوم باختلاف توجهاتها وانشطتها ومحل تواجدها، وان إدارة المعرفة هي السبيل المؤدي إلى توجيه المعرفة وفق مسار الياتها إلى النتائج المخططة، كما المنظمة المتعلمة هي ضرورة حتمية للتفوق والتميز والاستمرارية للمنظمات المعاصرة، الا أن الدراسة الحالية تميزت عنها في النقاط التي نذكرها كالاتي:

- تشجع هذه الدراسة على تشخيص واقع إدارة المعرفة ومدى تبنيها في بناء المنظمة المتعلمة في المنظمات الاقتصادية محل الدراسة على مستوى ولاية المسيلة؛
- إبرازها لأثر إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمنظمات الاقتصادية على مستوى ولاية المسيلة، حيث لا توجد دراسة في حدود علم الباحثة، من الدراسات السابقة قد تناولت هذا الموضوع على مستوى مكتبة الكلية؛
- اعتماد هذه الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (لمعالجة المعادلات الهيكلية)، والمسمى بـ: Smart pls3 كبرنامج أكثر دقة وتفصيل في الوصول إلى ادق النتائج؛
- حرصت الباحثة على تناول الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين: المستقل والتابع والمطابقة مع عنوان الدراسة الحالية والتي في أغلبها سجلت تحقق الفرضيات بعكس الدراسة الحالية والتي لم تتحقق فيها فرضيات الدراسة؛
- العينة المستخدمة في هذه الدراسة اتسمت باختلاف كلي والعائد الى: عامل العدد والذي قارب (813 استبانة) مقبولة ومدرسة من بين (1200 استبانة) موزعة، كما أن هذه الاستبانة توجهت إلى مختلف الأفراد العاملين على مستوى مختلف مصالح المنظمات محل الدراسة: (الإطارات، الإطارات السامية، عمال التنفيذ والتحكم)، بعكس العينات القصدية في الدراسات السابقة، وهو ما يفسر التباين في الإجابات والذي يعزى إلى: الاختلاف في مستويات التعلم والوعي، والفروقات الإدراكية.



- تدخلت الملاحظة الميدانية في هذه الدراسة كعامل مساعد في عملية التعليق الاقتصادي والمبني على نوعية المهن المشتغلة لدى أغلب الأفراد العاملين، وكذلك عامل الخبرة، والشهادات العلمية والمهنية بالإضافة إلى (المقابلة) المتمثلة في الجلسات المنعقدة مع رؤساء المصالح والمسيرين والملاك والتي ساهمت في التعرف على نمط التفكير النظمي السائد وتوجهات القادة وأفكارهم؛
- تميزت هذه الدراسة عن غيرها كذلك كونها تمت في منظمات اقتصادية (17 مؤسسة) بخلاف المنظمات المذكورة في الدراسات السابقة، والأقرب من وجهة نظر الباحثة هي المنظمات الاقتصادية كون المعرفة هي عامل من عوامل النجاح والتفوق والربحية في المؤسسات الاقتصادية؛
- تطرقت هذه الدراسة إلى تناول إدارة المعرفة في إطار تفاعل متطلباتها وعملياتها في محاولة التحول نحو المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المنظمات محل الدراسة، بغرض الوصول إلى طرق تحقيق مفهوم الارتقاء والتنافسية اقتصادياً، بعكس ما كان الهدف منها في الدراسات السابقة والمتمثل في التطوير وتحسين الخدمات، وتحسين مستوى التعلم والمخرجات التعليمية وكذلك تحسين عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة المتعلمة.

## 10- هيكل الدراسة:

الهدف العام من هذه الدراسة هو تتبع مدى تبني إدارة المعرفة بعملياتها ومتطلباتها في الاقتراب من تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة ولغرض الفهم المعمق ينقسم هذا العمل إلى أربع فصول يقدم فيها:

➤ **الفصل الأول:** كمدخل نظري عام لبعض الأسس المفاهيمية المرتبطة بمفهوم المعرفة باعتبارها ركيزة عمل ادارة المعرفة، وإدارة المعرفة، كما يحدد أيضا البنى الأساسية لهذه الاخيرة من عمليات ومتطلبات محاولين الاحاطة بمختلف جوانب المفهومين والتطرق لكافة الإشكاليات النظرية والعملية المطروحة ضمن الأدبيات المتخصصة في ذلك والتي من بينها: الأهمية، الأهداف، الخصائص، المعوقات.

➤ **الفصل الثاني:** حاولنا فيه كذلك الامام بالجوانب النظرية لمفهومى كلا من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والتي تناولناها وفقا لنموذج (Peter SENGE)، والتي تعد رهان المنظمات المعاصرة والتعلم التنظيمي كسبيل واداة التوجه لتحقيق المفهوم الاول، محاولين تدارس اطرها النظرية والمقارنة بينهما وشروط تحققهما والتحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في سبيل تحقيق التحول وتفعيل المنظمة المتعلمة ميدانيا، بالإضافة إلى سبل الحد أو التخفيف من هذه التحديات.



➤ **الفصل الثالث:** يتناول العلاقة بين تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة ضمن إطار نظري بحت، في محاولة للتطرق لمختلف العلاقات الضمنية للمفاهيم ببعضها البعض إلى جانب العلاقة بمختلف المفاهيم التنظيمية المعاصرة، وكيفية التأثير تجاه تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

➤ **الفصل الرابع:** فسيستعرض منهجية الدراسة والافتراضات الأساسية، إضافة إلى طرق البحث التطبيقية، والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، إلى جانب استخدام برنامج smart pls3 والذي يمكننا من الوصول إلى نتائج ادق عن الفرضيات المدروسة في المنظمات المبحوثة، كما سيتعرض اهم النتائج التطبيقية ويقوم بتحليلها وتفسيرها ميدانيا واقتصاديا باعتماد ادوات التحليل المقابلة للمجتمع المدروس، إلى جانب التوصيات والتي يتم اقتراحها بناء على ما يفترض ان تحققه أو تسعى اليه المنظمات محل الدراسة في سبيل تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة كأسلوب حياة للمنظمات المعاصرة في سبيل البقاء والتميز وتحقيق التنافسية، لينتهي هذا العمل بمجموعة من الافاق المستقبلية والمتمثلة في مجموعة افكار لفجوات بحثية مقترحة مستقبلا.

# الفصل الأول:

إدارة المعرفة: الأصول والمنطلقات

النظرية



## تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم عامة والمنظمات الاقتصادية بخاصة، والتي أبرز سماتها التغيير وظروف عدم التأكد، المنافسة الشرسة والتطور التكنولوجي، وبيئة تتسم بصعوبة السيطرة والتحكم في متغيراتها، أمر جعل من البقاء، النمو والربحية، ثلاثية صعبة المنال برغم توافر الموارد الملموسة، هذا التغيير رافقه ثورة من التحولات والقفزات المعرفية عالية التقنية والمستوى، إلى جانب التعامل مع كم هائل من المعلومات المتدفقة، كان العالم يشكو ندرتها وشحها، فلقد أصبحت الإشكالية هي: كيف نواجه مشكلة الوفرة في المعلومات وليس ندرتها؟

التوجه على هذا النحو إلى دراسة إدارة المعرفة، من خلال تناول طرق التقاط وتصفية ومعالجة المعلومة واستعمالها لاتخاذ القرارات أو تحقيق أهداف استراتيجية أو لغايات استشرافية، جعل الكثير من الرواد الاقتصاديين والاستراتيجيين يركزون جل أعمالهم وبحوثهم وكتابتهم للدراسة والتعمق في إدارة المعرفة كمنهج علمي، إداري، تسييري واستراتيجي من خلال دراسة المنطلقات والأصول النظرية لمفهوم إدارة المعرفة كضرورة حتمية، فقد أضحي الاستثمار في مجال المعرفة وإدارتها من أهم مجالات الاستثمار، بل وقوة اقتصادية للمنظمات، هذه الأخيرة التي يفترض أنها تعدت مفهوم ملكية الموارد المادية لقياس قوتها وكفاءتها إلى ما تعرفه من معلومات، ومعارف وخبرات ومهارات.

تأسيسا لما تقدم فإنه سيتم معالجة الفصل الأول المعنون بـ: إدارة المعرفة، الأصول والمنطلقات

النظرية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** المعرفة مدخل مفاهيمي عام؛

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة؛

**المبحث الثالث:** عمليات إدارة المعرفة؛

**المبحث الرابع:** متطلبات إدارة المعرفة.



## المبحث الأول: المعرفة: مدخل مفاهيمي عام

المعرفة مفهوم قديم في الفكر الإنساني، تطرقت إليه الفلسفة اليونانية من خلال أفكار الفلاسفة وإضافات العرب والمسلمين، ثم أصبحت تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد، الجماعات والمنظمات المعاصرة، فهي الأداة الحيوية الفاعلة والتي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: تعريف حول المعرفة

لا يمكن فهم إدارة المعرفة دون فهم المعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل التطرق لموضوع إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: تعريف حول المعرفة

المعرفة هي مصدر التميز المؤسسي وأساس ارتقاءها ونجاحها ويمكن إعطاء عدة تعريفات للمعرفة نذكر منها ما يلي: (بخوش، 2020، ص 13)

**المعرفة لغة:** إدراك الشيء على ما هو عليه، والعلم إدراكه حقيقة يقينا، والمعرفة أخص من العلم لأنها علم يعين الشيء مفصلا عما سواه، أما العلم فيكون مجملا وتفصيلا؛

**اصطلاحا:** التطرق إلى أدبيات الموضوع أظهر اتجاهات ومداخل قدمت مفاهيم للمعرفة برز فيها تداخل وتباين واضح بين آراء الكتاب والباحثين حول تقديم أو إعطاء تعريف موحد للمعرفة، ونذكر من بينها ما يلي: (طالب، 2008، ص 56)

**(Daft):** المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات، المهارات والخبرات والممارسات، والإدراك الكامل للعلاقات، العمليات والابتكار، الإبداعات والاختراعات؛

**(Zack):** المعرفة متغيرة في أساليبها، الطرق أو ما يمتلكه الفرد من معلومات تنعكس على طريقة الأداء للأنشطة التي يمارسونها؛

**المعرفة:** هي رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.

ومن الباحثين من تناول المعرفة بدمج مدخلي المعارف الضمنية والصريحة، نذكر منهم:

**(Marwick):** تشمل المعرفة كلا من الخبرات، المفاهيم (الفهم) والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل منظمته، كالوثائق والتقارير المتاحة في المنظمة وفي العمل الخارجي؛

**(Nonaka، 1994):** الإيمان المحقق الذي يزيد من دور المنظمة على العمل الفعال؛



**تعريف (السالمي، 1999، ص 209):** تعني المعرفة الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى الاتساع في مدارك الفرد لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر؛

**تعريف (الظاهر، 2009، ص 10):** المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة والتي يمتلكها الفرد من التجارب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته؛

**تعريف (بركاتي، 2014، ص 181):** تعد المعرفة حصيلة خبرة ومعلومات، تجارب ودراسات فرد أو مجموعة، ولأننا نعيش في عصر الاقتصاد المعرفي، أين أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستمرة، فالمنظمات الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا أو أساليب، سلع وخدمات جديدة؛

**تعريف (بن واضح، بيسار، 2020، ص 12):** وتعني المعرفة تركيب البيانات والمعلومات، والإيمان الذي يزيد من قدرة الوحدة الإدارية على العمل الفعال، وذلك المزيج من الخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة والتي تم تحليلها، لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري.

بناء على ما تقدم يمكن إدراج التعريف الاجرائي للمعرفة كما يلي: ان المعرفة هي كل ما يحمله الأفراد من ممارسات وخبرات متراكمة، ومعارف مخزنة في عقولهم، يتم الاستفادة منها عند استثمارها بأساليب أو طرق تختلف بحسب الأداء للأنشطة.

### الفرع الثاني: المناهج التي تناولت المعرفة:

تعتبر المناهج التي تناولت مفاهيم المعرفة كمحاولات لإعطاء مفهوم مبني على زاوية التخصص تبين من خلالها اجتهادات لكيفية الاستفادة من المعرفة وطريقة استثمارها لخلق القيمة في منظمات الأعمال.

ويستعرض الجدول الآتي بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كما يلي:

#### جدول 1 مفهوم المعرفة تبعا لعدة مناهج

المعرفة: هي رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي؛	المنهج الاقتصادي
المعرفة: هي القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف؛	المنهج المعلوماتي
المعرفة: هي موجود تتعامل معه إدارة المنظمة سعيا لإنتاج السلع والخدمات؛	المنهج الإداري
المعرفة: هي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها؛	المنهج التقني
المعرفة: هي بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها؛	المنهج الاجتماعي

المعرفة: هي وظيفة تجعل منها قوة تنتج للمنظمة مواجهة لتحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها؛	المنهج الوظيفي
يتضمن تصورا يضم كافة المناهج الواردة سابقا وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز؛	المنهج الشمولي
يبرز بأن المعرفة تتكون من جزء ظاهر ويمكن التعامل معه مباشرة وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، وجزء ذو سمة ضمنية (غير ظاهرة)، تتضمن: المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.	المنهج الثنائي

المصدر: (المعرفة، 2018، ص ص 24-25)

### الفرع الثالث: المعرفة: الخصائص، الانواع والمصادر

#### أولا: خصائص المعرفة

للمعرفة عدة خصائص تؤثر وبطريقة مباشرة على أسلوب التعامل معها، من بينها: (قاري، طاشكندي، 2007، ص 42)

- الذاتية: تتأثر المعرفة وبعمق بخلفية الأشخاص الذين يتعاملون معها وسياق تناولها فيه، فهي نتاج تفاعل الأفراد مع المعلومات؛
- قابلية المعرفة للانتقال: وهي خاصية ظاهرة للعيان، فالفرد قد يجرب أسلوبا معيناً في القيام بمهمة معينة، نجاح هذا الأسلوب ينقل تفكيره تلقائياً في نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى؛
- الطبيعة المضمرة: المعرفة تتولد في ذهن الفرد، خاصة المعلومات التي تتسم بالدقة والحساسية فلا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نهاية عملية المعرفة من خلال النتائج، مما يستدعي تحديد أساليب ملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة؛
- الزوالية (إمكانية موت المعرفة): تتغير قيمة المعرفة بفعل عامل الزمن والتطور، وحتى قد تزول خاصة في مجال الأعمال؛
- الشمولية واليقين: تفرض المعرفة نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، سواء العقول التي تتلقاها أو الظواهر التي تبحثها مع قابلية التنقل إلى كل الأفراد، أما اليقينية فهي تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، ولا تعلق على التغيير أي أنها غير ثابتة، فالمعرفة ترتبط بالحقيقة وإدراك اليقين (الكبيسي، 2005، ص 14)، والمعرفة من دون اعتقاد أو دون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة (ياسين، 2007، ص ص 20-21)؛
- الدقة: وتعني التعبير عن الحقائق رياضياً، إلا أن ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية، فالمعرفة كمنتج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس والمتاجرة على نطاق واسع ويمكن تحويلها إلى رأسمال يخضع لحقوق الملكية الفكرية، وهذا



الجزء يتمثل في: براءات الاختراع والبرمجيات، الكتب الورقية والإلكترونية، جميعها قابلة للتسويق والاستثمار وتبقى هذه اللاملموسية القياسية محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة ( Winch and Schneider, 1993, p923)؛

▪ **التجديدية:** ينبغي تعديل، تطوير واستبدال المعرفة، حتى يتم تجديدها بشكل متواصل باستخدام أحدث التقنيات، واعتماد أنسب النظم والبرمجيات ليطول عمرها وتبقى صالحة ومفيدة وقيد الاستعمال (قاري، طاشكندي، 2007، ص42).

وبالاطلاع على مختلف ادبيات الموضوع، فالباحثة ترى بأن من خصائص المعرفة ما يلي:

- ✓ معارف ومعلومات مخزنة في أذهان الأفراد تتجلى في صورة مقدرات تقنية وفنية تخدم أغراض المنظمة؛
- ✓ الانتقال والفهم السهل والسلس للمعارف الصريحة، والصعوبة والغموض في الحصول والفهم للمعرفة الضمنية والتي غالبا ما يتم الحصول عليها إلا عن طريق التلقين والشرح؛
- ✓ تساعد الأداء على أن يكون فعالا بما توفره من معلومات سابقة وبيانات يتم معالجتها كقيمة مضافة لمختلف مراحل الأداء.

#### ثانيا: أنواع المعرفة

تعود فكرة تصنيف المعرفة نظريا، إلى الباحث (Polanyi) أين تم تمييزها إلى نوعين، اما ميدانيا، وفي مجال الأعمال والإدارة فقد استخدمت ولأول مرة من طرف (Nonaka) والذي صنفها إلى: (جعيجع، 2011، ص8)

#### ➤ المعرفة الضمنية (الكامنة): Implicit Knowledge

حدد (Polanyi) المعرفة الضمنية على أنها: أكثر ما يستطيع الفرد أن يخبر به الآخرين أو المعرفة التي لا يمتلك عنها الفرد كلمات، وتتسم بأنها موجودة في أذهان الأفراد بالإضافة إلى أنها تعد موردا هاما كونها شخصية ويصعب تبيانها، فهي متجذرة أساسا في سياق وتجارب الأفراد كما تدعى بالمعرفة غير الرسمية وهي مؤلفة من:

- الحقائق، البيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر، الأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام، التوقعات والفرضيات والمعتقدات؛
- استراتيجيات التفكير والمداخل المنهجية.

ويرى البعض أن المعرفة الضمنية المعتمدة على الموارد البشرية هي الأكثر قدرة على مساعدة المنظمة لتحقيق التميز بكفاءة وفعالية والصمود في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع، فالمعرفة التي تشكل

وتمارس من خلال المورد البشري ستتعرض على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة باستغلال معارفهم الضمنية والصريحة؛

➤ المعرفة الصريحة (الظاهرة): Explicit Knowledge

أو المعرفة المسربة، لامكانية تسربها إلى خارج المنظمة، فهي المعرفة الرسمية والنظامية القابلة للنقل والتعلم ومن بين أشكالها: براءات الاختراع وحقوق النشر، والأسرار التجارية، تتجسد كذلك في: منتجات المنظمة، وإجراءات العمل والخطط والمعايير، ومن صور هذا النوع من المعرفة والغالبية أنها تكون بشكل مكتوب، وقواعد بيانات وبرامج حاسوب.

ويمكننا من خلال الجدول التالي التلخيص والتعرف على أهم الفروقات بينهما كمايلي:

جدول 2 الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الفرد بشكل مقصود؛	يملكها الفرد بشكل غير مقصود؛
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام والأشكال؛	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها؛
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها؛	من الصعب استخلاصها من مصدرها؛
تناقلها أو تشاركها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية؛	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية؛
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة؛	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة؛
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات؛	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة؛
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها؛	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها تكون عملية صعبة؛
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقاً؛	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص؛
الخصائص	رسمية؛ نظامية؛ يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة؛ قابلة للنقل والتعليم؛	غير رسمية؛ يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية؛ غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة؛ تتعلق بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين؛



عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً؛ براءات الاختراع؛ حقوق النشر؛ الأسرار التجارية؛ التصميمات الصناعية؛ منتجات المنظمة وخدماتها.	يمكن ايجادها في:
----------------------------------	--	---------------------

المصدر: (العليان، 2015، ص 85)؛ (الظاهر، 2009، ص 41).

يهدف الجدول أعلاه إلى توضيح ملامح كلا من المعرفة الضمنية والصريحة، هذه المقارنة تحدد خصائص كل صنف حتى يسهل التعامل معه وتقدير أهميته الحقيقية، فالسمة الأهم للمعرفة الضمنية أنها صعبة التبيان، والتنظيم والتصنيف والمشاركة، وانتقالها بين الأشخاص بطيء ومكلف، وتستوجب حمايتها بحقوق الملكية الفردية أو السرية تغاديا لتسربها لدى المنافسين ، وبالمقابل لنظيرتها الصريحة فهي قلما تكون أساسا للتفوق (Histop ,D, 2009, p 23).

كما يمكن إيجاز أصناف اخرى للمعرفة في الجدول التالي كما يلي:

**جدول 3 أنواع المعرفة**

الوصف	أنواع المعرفة
موضوع المعرفة أي إدارة المعرفة، الانترنت، أنظمة المعلومات، علوم طبيعية، الاقتصاد؛	معرفة ماذا؟ <b>Know What ?</b>
العلاقات، الشركات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات والنوادي؛	معرفة من؟ <b>Know Whom?</b>
المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، الاختيار، القيام بالعمل، عملية الابتكار والعملية الإدارية؛	معرفة كيف؟ <b>Know Haw?</b>
عرض الأسباب، السياق، تخطيط الأعمال، الاستراتيجية، الأسباب والتفسيرات؛	معرفة لماذا؟ <b>Know Why?</b>
الموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط والايجار؛	معرفة أين؟ <b>Know Where?</b>
في الوقت المحدد، التوقيت، سرعة الأداء، الجدولة، السياق، الماضي والمستقبل؛	معرفة متى؟ <b>Know When ?</b>
الحالة المحددة، السيناريوهات، تطور السيناريو، الاستشراف، المستقبلات الموقفية.	معرفة فيما لو؟ <b>Know If?</b>

المصدر: (نجم، 2008، ص 46).



الملاحظ في هذه الأسئلة (ماذا؟ من؟ كيف؟ لماذا؟ أين؟ متى؟ فيما لو؟) انها تعطي أجوبة تتمثل فيما ينبغي على المنظمة أن تعرفه، أن تفعله، قد تكشف عن واقع أو متطلبات القرار المراد تنفيذه، على صعيد آخر تكشف الوضع أو المقدرات الحقيقية، بمعنى أنها توضح الفجوة بين الموجود ومتطلبات الوصول إلى ما تريد إدراكه، وكلما كان الفرق موجبا كلما دل ذلك على امتلاك المنظمة لما يسمى باستراتيجية معرفة فعال يعمل جنبا إلى جنب مع النماذج التنظيمية واستراتيجيات المنظمة المختلفة والتي بمجموعها تشكل نظام متكامل يهدف إلى دعم نقاط القوة في التنظيم وعلاج نقاط الضعف ويستغل الفرص ويتجنب التهديدات باستخدام نموذج (Swot: Strengths Weaknesses Opportunities Threats) وغيره من النماذج.

### ثالثا: مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين كما يلي: (الروسان، 2017، ص 135)

#### ➤ المصادر الداخلية:

تلك المصادر المخزنة في عقول الأفراد التابعين للمنظمة حول مختلف المواضيع لها قدرة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعقدة، ونذكر من بينها: الاستراتيجية، الاجتماعات الداخلية والمكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي (الفرقي) والحوار، براءات الاختراع الداخلية والعمليات الداخلية للأفراد، والتي يتم فيها استخدام مهاراتهم وخبراتهم وذكائهم، أو من خلال البحوث والتعلم بالعمل، تزايد المعرفة داخل المنظمة وإدراكها مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات على غرار الانترنت؛

#### ➤ المصادر الخارجية:

تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة مثل: المكتبات، القطاع الذي تنشط فيه المنظمة، المنافسون، الموردون والعملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية، من خلال الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية لاكتساب البيانات والمعلومات من خلال قدراتهم الإدراكية، وذلك بمعالجة هذه البيانات والحوادث وتحويلها إلى معلومات، ثم وضع تفسيرات لها وفقا لخبراتهم وذكائهم وخلفيات تعلمهم (التراكمات المعرفية المخزنة). وتوضع في معنى لتتحول إلى معرفة.

على المنظمة أن تعي جيدا أن المعلومة ومصدرها مرتبطان ارتباطا وثيقا، فكلما كان المصدر ذو قيمة وموثوقية كلما كانت المعلومة قيمة ومفيدة، وهذا يتطلب بالمقابل الحصول عليها في الوقت المحدد.

### المطلب الثاني: المعرفة وعلاقتها بباقي المصطلحات

نظرا للترابط الكبير بين مصطلح المعرفة وبعض المصطلحات المحيطة بها، وجب التعرف على هذه المصطلحات على نحو يمكن من التمييز فيما بعد بينها وبين المعرفة.



## الفرع الأول: التمييز بين المعرفة والتعلم والذكاء

للتدقيق أكثر في مفهوم المعرفة نحتاج إلى دراستها في سياق العلاقة بمفهوم التعلم والذكاء كما يلي:

(شطيبي، 2014، ص ص 203-206)

### أولاً: المعرفة والتعلم (knowledge and Learning)

**التعلم:** هو عبارة عن مهارات مكتسبة من خلال الدراسة والتجربة والعمل؛

**المعرفة:** مفهوم يتسع ليشتمل على عدة مفردات وذلك بتطور الزمن خاصة العصر الحالي "عصر المعرفة"، ولم يعد يقتصر على المعنى المحدود المتمثل في المعلومات المخزنة في عقول الأفراد أو تلك المحفوظة في الكتب والمراجع، بل تعدى ذلك إلى التراكم المعرفي بمرور الزمن، والممارسات المتكررة والتحسين المستمر للتكنولوجيا الحديثة التي سهلت عملية التخزين وسعة الاستيعاب وسهولة الولوج إلى المعلومة.

أما عن علاقة المعرفة بالتعلم فترى الباحثة بأن التعلم ينتج المعرفة، أي يستطيع التعلم أن يولد من الخطأ فعند ابتكار قرار جديد أو إنتاج منتج جديد فإننا نتعلم مهارات جديدة أو برامج، أو طرق جديدة تدعم وتساهم لإحداث هذا القرار، أما في الاتجاه العكسي فنجد بأن المعرفة تولد التعلم أو تؤدي إلى التعلم وذلك من خلال الاكتساب والتلقين المتراكمين في أذهان الأفراد وتخزن إلى غاية استعمالها أو الحاجة إليها، ويمكن القول أيضاً بأنها علاقة تبادلية الأداء والأدوار.

### ثانياً: المعرفة والذكاء (knowledge and intelligence)

**الذكاء:** هو قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة والنظر في دلالات حركة الأشياء وتغيير الظواهر في الحياة (شطيبي، 2014، ص 203).

ولتحليل العلاقة ضمن هذا السياق بين المعرفة والذكاء نجد بأن: الذكاء في علاقته بالمعرفة يعني القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها بهدف تحسين العمل واتخاذ القرارات، أو ما يمكن نقله من معرفة إلى أخرى لتستخدم في صنع قرارات جيدة.

### الفرع الثاني: التمييز بين المعرفة والبيانات والحكمة

#### أولاً: المعرفة والبيانات (Data)

تعد البيانات المادة الأولية والتي نستخلص منها المعلومات، فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق الموضوعية الخام (أرقام، إحصائيات، وقائع)، يمكن أن تكون كمية (Quantitative) أو كيفية (Qualitative) (المستفيد، 2009، ص 128)، كما تعرف على أنها عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها (السامرائي، 2008، ص 90).



## ثانياً: المعرفة والمعلومات (Information)

المعلومات: هي بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد، يتمكن الفرد من الاستفادة منه في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (حسين 2008، ص36)، فهي إذن حصيلة معالجة البيانات التي تم جمعها وتنظيمها وتحليلها، واستخلاص النتائج منها، فالفرق الرئيسي بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (احمد، 2005، ص 44).

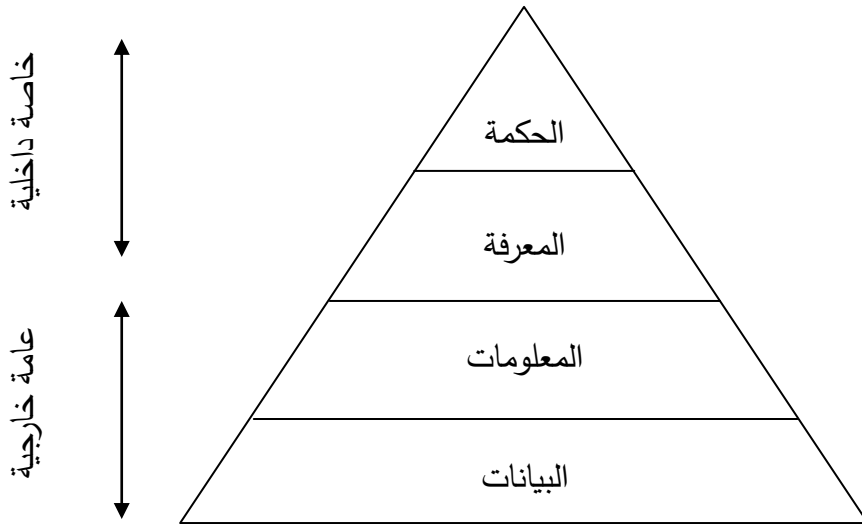
## ثالثاً: المعرفة والحكمة (Wisdom)

الحكمة: هي قمة هرم المعرفة والتي يتم اكتسابها حين يكسب الفرد معرفة جديدة من خلال تحويل الخبرات الجماعية (العليان، 2010، ص138).

أما (Osbeck & Robinson) فقد عرفها بأنها: "نتيجة تفاعل كلا من التفكير الرشيد العقلاني، التصور الدائم، الانفصال عن الذاتية والأحكام المسبقة" (L, Willis, arner, Sherry, 2011, p 279).  
وتكمن العلاقة بين المعرفة والحكمة ضمن هذا السياق: تعد الحكمة أقصى درجات المعرفة والتي تجعل من الفرد والقائد يمتلكون القدرة على استبصار واستشراف الأحداث المستقبلية، ومختلف الأمور والوقائع من توقع للنتائج، القدرة على تمييز ما هو نافع وضار لمصالح المنظمة، وغيرها الكثير من القرارات المتسمة بالرشد.

والشكل التالي يوضح تصور للعلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة كما يلي:

## شكل 2 تطور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



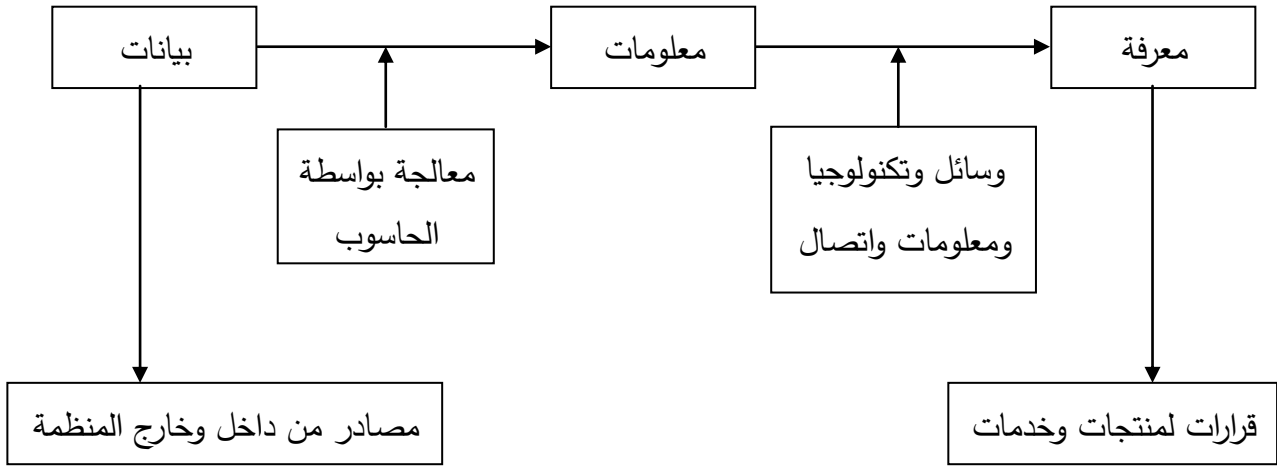
Source: claire beyon, management des connaissances, EDLIAS, Paris, 2003, P:28.

ويوضح الشكل البياني التالي العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة وأداة الوصول إلى كل مرحلة

كما يلي:



شكل 3 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: (القنديلجي، 2005، ص 37).

### المطلب الثالث: المعرفة: الأهمية والفجوات

تعد المعرفة مصدر الثروة المعول عليه في منظمات اليوم، الامر الذي دفع بالكتاب والباحثين إلى البحث في تفعيل أهمية هذا المورد ضمن العمليات اليومية إلى جانب اعداد استراتيجيات تخدم عمليات استقطابه والتقاطه واستغلاله.

### الفرع الأول: أهمية المعرفة

تظهر أهمية المعرفة أكثر من خلال طريقة الحصول عليها بداية من معالجة المواد الخام والرموز من بيانات، فمعلومات، وبعد أعوام من الخبرة نستطيع الحصول على معرفة قابلة للاستعمال أو التخزين أو المشاركة، وفي هذا الصدد بين (العدوان، 2019، ص11) أهمية المعرفة من خلال ما يلي:

- التزايد المستمر والمتواصل في استخدام مضامين المعرفة في مختلف مجالات الأعمال؛
- تعد المعرفة العلمية حجر الأساس في الابتكارات والاكتشافات والاختراعات في شتى الميادين؛
- التزايد المستمر لأعداد الافراد العاملين في مجال المعرفة، يطلق عليهم أحيانا "عمال المعرفة"؛
- يتمكن الفرد من خلالها من توسيع دائرة أفكاره ومداركه وتساعده على الإبداع والابتكار؛
- تعتبر موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج؛
- الزيادة المستمرة في المنظمات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة (الخطيب، زيغان، 2009، ص10).



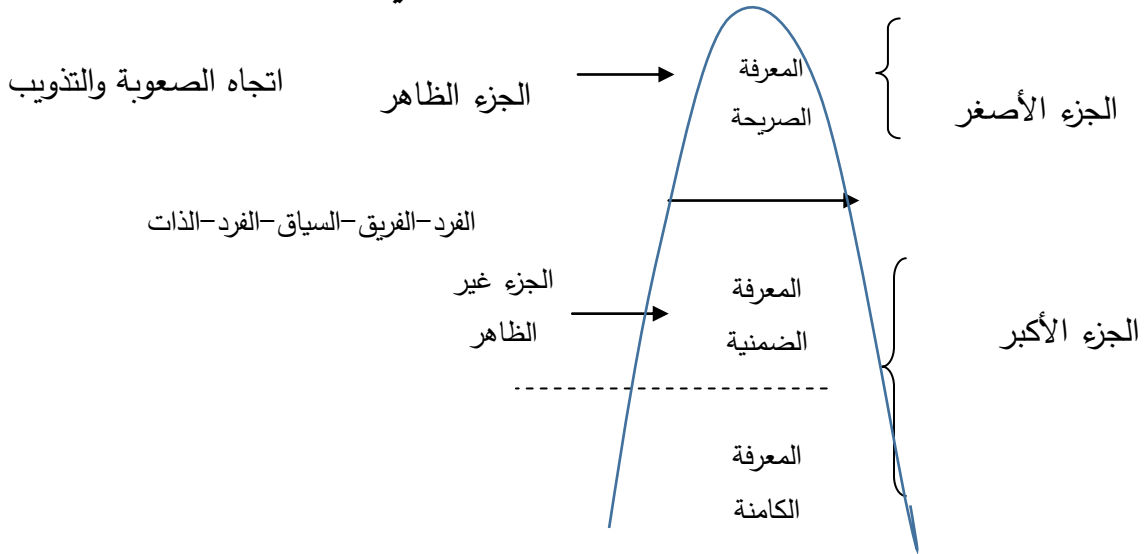
## الفرع الثاني: فجوات المعرفة

اعتماد المنظمة على الجزء الأصغر من معرفتها الكلية بشقيها الصريحة والضمنية يعني أنها تمتلك فقط المعرفة الصريحة، العمل على خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين يقتضي العمل بمعرفة أكبر، إلا أنها تبقى أقل من معرفتها الكلية، وفي كلا الحالتين يوجد فارق يدعى بالفجوة المعرفية نذكرهما كما يلي: فجوة المعرفة الضمنية والصريحة وفجوة المعرفة-العمل: (نجم، 2008، ص58)

### أولاً: فجوات المعرفة الصريحة والضمنية (Gap Knowledge Implicit/ Explicit)

تمثل المعرفة الصريحة مجموعة من إجراءات وقواعد وأنظمة المنظمة والتي هي نسبة أقل مما هو مملوك أو متاح من معارف موجودة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة، ويمكن إسقاط أو تمثيل هذه المعارف على نموذج الجليد المتجمد والذي يمثل الجزء المختفي منه (المعرفة الضمنية) والتي تمثل الجزء الأكبر منه، أما الجزء الظاهر فيتمثل في (المعرفة الصريحة)، إلا أنه يمثل الجزء الأصغر. ويمكن تمثيل هذه الفجوة في الشكل الموالي كما يلي:

شكل 4 جبل الجليد المعرفي



المصدر: (نجم، 2008، ص 59)

### ثانياً: فجوات المعرفة-العمل (Gap-Knowledge work Knowing-Doing Gap)

استخدم كلا من (Pfeffer and Sutton)، فجوة المعرفة-العمل، للإشارة إلى التساؤل التالي: لماذا لا تحقق المنظمات نجاحاً أكبر إذا كانت تملك معلومات وخبرات كبيرة جداً؟ فهذه الفجوة مفادها أن المنظمة تعمل بقدر من المعرفة أقل مما تعرفه، مما يضع المنظمة في خانة العمل المرهق والمقتضي لتحويل أو نقل المعرفة إلى نشاط، الأمر الذي يفسر أن هذه الفجوة هي مشكلة ببعيين:



➤ **البعد الأول: ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة:** والتي لا تستطيع أن تحقق التشارك الفعال للمعرفة في المنظمة، إلى جانب عدم امتلاك خرائط واضحة بمواقع المعرفة بغية انتقال المعرفة من حاملها إلى محتاجيها، وأيضاً غياب أو ضعف المحادثات والحوار بين العاملين، وجل هذا العمل يجعل المنظمة تعمل بمعرفة منقوصة (وجود المعرفة المبعثرة والمنفصلة عن مجرى النشاط العام للمنظمة)؛

➤ **البعد الثاني: ضعف الكفاءة في التطبيق:** ويقصد منه غياب تطوير ممارسات أفضل وكافية لإدارة المعرفة للإرشاد في العمل والتطبيق، إلى جانب غياب تشارك وتبادل الخبرات والمعرفة بين الأقسام المختلفة للمنظمة.

**ثالثاً: أسباب وجود فجوات المعرفة الصريحة والضمنية وفجوات العمل في المنظمات**

ويمكن ايجاز أسباب وجود فجوات المعرفة الصريحة والضمنية في فجوات العمل في المنظمات

كما يلي: (DUBRIN A,T, 2003, p316)

➤ **الأسباب المتعلقة بالمنظمة:**

- **نقص الأشكال التنظيمية:** غياب أو نقص الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي والفرق المدارة ذاتياً وجماعات الممارسة، يؤدي إلى عجز في تشارك المعرفة وبقائها منفصلة عن سياقات العمل، فهذه الأشكال لها دور توظيف المعارف المتاحة بصورها المحددة وغير المحددة، كما أن التنظيم التقليدي يحد ويقتل المعرفة المتاحة وخاصة تلك التي تكون خارج المعلومات التنظيمية؛
- **نقص الخبرة في إدارة المعرفة:** أي ضعف الإدارة في تحقيق الرافعة المعرفية (استخدام صاحب المعرفة (Knower)؛
- **نقص منظورية المعرفة من قبل المنظمة:** الأمر الذي يتطلب (خرطنة المعرفة Knowledge Mapping)، ويحدد مسارات المعرفة وأفرادها وسبل الاستدلال عليها والوصول إليها؛
- **نقص الحوافز:** من أجل استخدام المعرفة وابتكارها أو تكاملها وتشاركتها في المنظمة، وهذا ما يفسر التزايد المستمر لدى المنظمة في استخدام حوافز موجهة لتقاسم العاملين للمعرفة؛
- **القابلية التنظيمية الناجمة عن تقسيم العمل الوظيفي:** أي تقسيم العمل ومزاياه في تحسين الأداء، إلا أنه يؤدي إلى تقسيم المنظمة إلى أقسام ووحدات تنظيمية ومتنافسة، بل ومتعادية أحياناً.
- **الأسباب المتعلقة بالأفراد:**
- **نقص الخبرة الذاتية:** يحتاج الأفراد وبصورة مستمرة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة طرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتهم ومهاراتهم الذهنية؛



- **الدوافع الضيقة:** الاعتقاد الراسخ بتشارك المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية، وما يزيد من حدة هذه الدوافع هو التأكيد على الأداء العالي، فاستنباط المعرفة الجديدة يعزز وباستمرار من قدرة الأفراد لأجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة في الوقت ذاته، وهذا ما يمكن من تقليل أثر الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.



## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

استنادا على ما سبق من مفاهيم للمعرفة كأحدث عوامل الإنتاج وأحد الضروريات الأساسية لإنشاء الثروة بوجه أخص، وبتزايد الاستثمار في الموارد الفكرية كذلك، تعزز التوجه في ظل الاقتصاد المعرفي للتأكيد على دور وأهمية المعرفة كركيزة تستند عليها إدارة المعرفة ضمن أدائها.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لماهية ادارة المعرفة

بات من الصعب التسليم بتوحيد مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك راجع لسببين: (Saito, 100: p, Ikeda, 2007, katsushiro)

أولاً: سعة إدارة المعرفة، فهي تؤخذ أو تعرف بحسب مجال استخدامها وطريقة استعمالها، ودورها إلى غير ذلك من المعايير؛

ثانياً: ديناميكية هذا المفهوم وسرعة التغيير التي يواكبها نتيجة لتغير المعطيات البيئية والتي تنعكس بالضرورة على مكونات المعرفة ثم إدارتها.

### الفرع الأول: تعاريف حول إدارة المعرفة

نقدم فيما يلي بعض التعاريف للإلمام ببعض جوانب المفهوم كالتالي:

- **المنهج الاجتماعي:** هي طريقة التعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، فتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة، والقيم والثقافة؛
- **منهج القيمة المضافة:** يراها بأنها منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، ومكونات إدارة المعرفة تتمثل في الأفراد، التقنية والعملية، والاستراتيجية؛
- **المنهج المالي:** من منظور مالي إدارة المعرفة تنطوي على تكوين رأس المال الفكري بصفته موجود عن طريق الاستخدام والتداول؛
- **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمات المعرفية، فالمنظمة حسبها منتجة للمعرفة ومصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها، مما يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي، فضلا عن دور تقنية المعلومات المهمة؛
- **منهج العملية:** وفق هذا المنهج هدف إدارة المعرفة هنا هو الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق عوائد ملموسة، وتتضمن إدارة المعرفة العمليات الآتية: (تجميع، ابتكار المعرفة، إدارتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المنظمة)؛



- **المنهج الوثائقي:** حسب هذا المنهج، إدارة المعرفة تعني استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها تشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، ليسهل فهمها وتطبيقها؛
- **المنهج التقني:** وفقا لهذا المنهج المنحاز إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، نجد بانها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث قابلية المعلومات على معالجة البيانات والشبكة العالمية والبريد الإلكتروني، من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة وتأكيد مضمونها التقني.
- كما يمكن إدراج بعض التعاريف لإدارة المعرفة وفقا للتسلسل الزمني في الجدول الآتي:

**جدول 4 تعاريف إدارة المعرفة لأشهر الرواد**

اسم الباحث	التعريف
Skyrme (1997)	"الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستثمارها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية "يمكن تقاسمها بشكل جلي في المنظمة" (Skyrme, 1997, p200) .
Davenport and (1998)، Pursak	مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات، التي تقدم إطار عمل لتقييم واجتذاب خبرات جديدة، معلومات جديدة، وهي توجد وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات غالبا ما تصبح متوطدة ليس فقط في الوثائق، بل أيضا في روتينات تنظيمية وعمليات وممارسات وقواعد (الكبيسي، 2002، ص205).
الكبيسي، (2005)	المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الكبيسي، 2005، ص ص09-11).
نجم عبود نجم، (2005)	نشاطات موجهة لخلق المعرفة عن تطبيق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب وبطريقة مخططة ومدروسة في المستويات التنظيمية كافة، ويتركز التغيير الذي سيتم إحداثه اتجاه تعزيز الوضع التنافسي كمشاهدة تقوم بها المنظمة لإضافة قيمة تنافسية لها (نجم، 2005، ص53).
Wiig،(2013)	مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، سواء الإيجابية منها أو السلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها (السرطان، 2017، ص ص10-12).

المصدر: (السرطان، 2017، ص ص10-12).



ويمكننا تعريف إدارة المعرفة بانها: جملة من العمليات والأنشطة التي تشغل المعرفة المخزنة والمعلنة فهي تستخدم أفضل الأفراد والكفاءات على مختلف مواقع الهيكل التنظيمي وفي مختلف الأنشطة، باستغلال أفضل ما لديهم (أفضل المعارف)، تخدم خطط مبرمجة مسبقا لتحقيق أغراض معينة مثل: خلق القيمة، النمو والتحسين المستمر، التفوق والتميز التنظيمي، الانتقال في أوضاع تنافسية: تابع، متحدي، رائد ومتخصص.

### الفرع الثاني: الخلفية التاريخية والجذور الإدارية لنشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة وتطورها التاريخي الذي مرت به، سنجد أنفسنا أمام مشكلة تحديد البداية والمعيار الذي نحكم به على ذلك.

فإدارة المعرفة ما هي عليه اليوم من سمات، ومكونات وأهداف ونشاطات، ووظائف ليست هي نفسها في البدايات والصورة التي ظهرت عليها لأول مرة، فالغرب يرون أن البدايات الأولى كانت في الحضارة الإغريقية ضمن فلسفات (سقراط، أرسطو، وأفلاطون)، أما في العشرية الثالثة من القرن الماضي، تحدث العديد عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية بالإضافة إلى حل المشكلات، غير أن المشكلة الحقيقية أو الرئيسية لهذا المصطلح على المستوى التطبيقي وليس على الصعيد النظري (ماضي وآخرون، 2019، ص112).

سنة (1980)، انعقد المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي، كان هذا الأخير إشارة فعلية للاهتمام بالمعرفة، أين تم عرض العبارة الشهيرة (Knowledge is Power) لـ: (Edward Freighnum)، ومنذ ذلك الحين تولد حقل معرفي جديد يدعى "هندسة المعرفة"، على إثرها استحدثت سيرة وظيفية جديدة أطلق عليها اسم "هندسة المعرفة" (عبد الوهاب، 2005، ص114).

يلي ذلك (Don Marchant) كأول من استخدم مصطلح (إدارة المعرفة Knowledge Management)، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات إلا أن هذا التناول لم يكن بشكل مستقل.

تلي ذلك أفكار (Peter SENGE)، هذا الأخير ركز على المنظمة المتعلمة كبعد ثقافي، إذ بدأ عدد من المنظمات في (و. م. أ) واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005 ص 205)، ليليه وبإشارة جلية وبارزة مفادها: (ستعتمد المنظمات على المعرفة وستكون من صناعات المعرفة Knowledge workers) في إشارة من (Drucker) إلى تزايد أهمية المعرفة كما أشار بأهمية المعارف الضمنية والصريحة كمصادر تنظيمية.

عام (1997)، بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالتجلي بإدراك المنظمات أن المعرفة هي الأساس للمنظمة، وأنها بلا جدوى دون إدارة، لان المعرفة أغلبها ضمنية في المنظمات، وتحتاج إلى الكشف



عنها وتوليدها من جديد وخبزها، ونشرها ومن ثم استخدامها من خلال التطبيق، فحسب كل من (Davenport & Pursack) الوعي المتزايد والاهتمام بإدارة المعرفة أدى إلى اندلاع ثورة علمية وبروز حقل علمي جديد تماشياً مع الانفجار المعرفي وانتشار كم هائل من المطبوعات، وانعقاد ما يزيد عن (30) ثلاثين مؤتمراً، متعلق بالمعرفة بين عامي (1996-1997)، كما أشار (Quintas) في كتاباته بأن 90% من المنظمات أضحت تمتلك خططاً لاستحداث المعرفة (بلعيد، حميدي، 2017، ص112).

تم انعقاد عدة تظاهرات ومناسبات علمية هادفة إلى تسليط الضوء أكثر على إدارة المعرفة كمفهوم متشعب في كل مجال، نذكر منها الآتي:

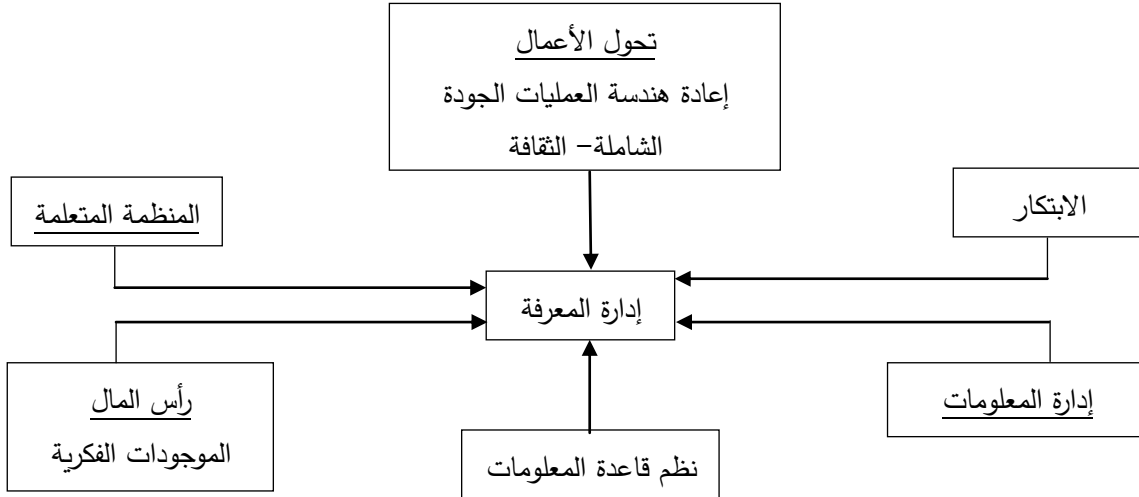
- تقرير البنك الدولي (المعرفة من أجل التنمية سنتي: 1998-1999)؛
- مؤتمر باريس الدولي الثالث لإدارة المعرفة والذي نظمه منتدى المعرفة عام (2000)؛
- تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003)؛
- مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي عام (2004)، بعمان الأردنية؛
- إصدار مجلات ودوريات إدارة المعرفة كدورية (KM Magazine)، ومجلتي (KM Review) و(Knowledge Management)؛
- المؤتمر الثالث عشر (13) في طبعته، حول المعلومات وإدارة المعرفة بواشنطن عام (2004)؛
- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة كالاتحاد الدولي لإدارة المعرفة (Knowledge Management Concert international)؛
- البرمجيات التي ساعدت على استخدام مفهوم إدارة المعرفة، مثل: (برنامج اللوتس، والذي يربط البريد الإلكتروني بمخزون البيانات والأدوات، برنامج البوابات والمواقع الإلكترونية مثل: Knowledge Portal).

إذ كانت الجذور التاريخية تدرس ظهور وتطور الاهتمام بإدارة المعرفة ودراساتها وتطبيقها، فإن الجذور الإدارية تمثل المرتكز الذي تستند عليه لتطبيقها ولتحويل الأعمال والذي يعتمد على الهدم الخلاق، والتغيير المستمر، وثقافة تنظيمية داعمة ومسايرة لتطورات البيئة المحيطة، وإدارة المعلومات التي تمده بالمعلومات اللازمة لبناء القرار والإبداع كعامل تفوق وتميز، أما نظم قاعدة المعرفة فهي وعاء المعرفة الذي تستقى منه الخبرة الماضية ويحفظ الحالية، وكل هذا لا يتم إلا من خلال رأس المال الفكري الموجود لدى الأفراد كمسؤول الأول عن هذه العمليات (ضيف، 2019، ص ص05-06).

ويمكن تلخيص هذه الدعامات في الشكل الموالي:



شكل 5 الجذور الإدارية لإدارة المعرفة



المصدر: (العلي وآخرون، 2012، ص 61)

من الشكل أعلاه، ومن خلال التلخيص النظري لجذور إدارة المعرفة إدارياً، نستخلص أن جذور إدارة المعرفة تعتمد في مضمونها على عاملين مهمين هما: التحيين للمواكبة المستمرة للمعلومات، بالإضافة إلى التكنولوجيا في مختلف صورها.

### الفرع الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

تقوم استراتيجيات إدارة المعرفة على استراتيجية إدارة المعلومات، كما تعرف على أنها "خارطة" لاستقطاب المعرفة، تكوينها وتخزينها، تطبيقها ثم تشاركتها، لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر دليلاً للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة (الكبيسي، 2005، ص 89)، وينظر إلى استراتيجية إدارة المعرفة من منظورين: (ياسين، 2002، ص 290)

- الأول: تطوير استراتيجيات المعرفة لدى المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية؛
  - الثاني: ضمان تطوير تلك الاستراتيجيات وتكاملها مع الاستراتيجية الشاملة أو الكلية للمنظمة.
- وتصنف استراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

أولاً: الاستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة: تعنى هذه الاستراتيجيات بالتمييز بين كل من المعرفة الضمنية والصريحة، وفي ذات الإطار يتم تبني استراتيجيتي الترميز والشخصنة كمايلي: (نجم، 2008، ص ص 162-166)

➤ استراتيجيات الترميز (Codification Strategy): وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة كونها معرفة رسمية يمكن وصفها وتحديدها وقياسها إلى جانب نقلها وتشاركتها وتعلمها، وأيضاً إمكانية تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وقاعدة معرفة قياسية متاحة للأفراد العاملين لتوظيفها ضمن مهامهم من خلال

شبكة داخلية (الحواسيب والشبكات)، وبموجب هذه الاستراتيجية يتم ترميز المعرفة، خزنها في قواعد معرفية، كما تسمى هذه الاستراتيجية بـ "نموذج مستودع المعرفة" (Knowledge Depository)، ويتم تبادل المعرفة ضمن هذه الاستراتيجية بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ومن المستودع إلى الفرد، وبذلك تستخدم المعرفة المرزمة مرة بعد مرة، الأمر الذي يفضي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها؛

➤ **استراتيجية الشخصية (Personalization Strategy):** وتركز هذه الاستراتيجية على المعارف الضمنية الموجودة في أذهان الأفراد من خبرات ومواهب، فالمعلوم أنها غير قابلة لا للترميز القياسي، أو الوصف والقياس وللنقل، بل قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والتشارك مع ذوي الخبرات في العمل والفريق والخبرة، كما يطلق عليها تسمية (شبكة المعرفة Knowledge network) أو شبكة الإدماغ (Brain Network).

والجدول الموالي يوضح بالتفصيل العلاقة بين استراتيجيتي الترميز والتشخيص كما يلي:

**جدول 5 أوجه الخلاف بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية**

الترميز	وجه الاختلاف	الشخصنة
المنظمات الصناعية التي تعتمد على الإنتاج الواسع لمنتج ما، ويكون التعويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة؛	نوع المنظمة؛	المنظمات ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة والتي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة؛
الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على استخدام قواعد البيانات وقواعد المعرفة؛	تكنولوجيا المعلومات؛	الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية؛
توافر نظم معلومات سرية ذات نوعية وموثوقية عالية لاستخدام المعرفة المركزة وإعادة استخدامها؛	الاستراتيجية التنافسية؛	توافر المشورة الخلاقة، المبدعة، التحليلية للمشكلات الاستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص؛
(اقتصاديات إعادة الاستخدام)؛ الاستثمار في الموجودات المعرفية؛ التركيز على توليد عوائد كلية عالية؛	النموذج الاقتصادي؛	(اقتصاديات الخبرة)؛ الاستثمار في الموارد البشرية؛ التشارك في المعرفة؛ التركيز على إدامة هامش ربحي عال؛

<p>(الفرد إلى الفرد)؛ تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها؛</p>	<p>استراتيجية إدارة المعرفة؛</p>	<p>(الأشخاص إلى الوثائق)؛ تطوير نظام وثائق محوسب يرمز ويخزن وينشر المعرفة ويسمح بإعادة استخدامها؛</p>
<p>استخدام الأفراد المبدعين الذين يستهونون حل المشكلات بطرق جديدة؛ تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بوساطة زملائهم ومكافأاتهم بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين؛</p>	<p>الموارد البشرية؛</p>	<p>استخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول؛ تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد بوساطة الحاسوب ومكافأة الذين يثرون قاعدة المعرفة؛</p>
<p>لا مركزية إدارة المعرفة.</p>	<p>نوع إدارة المعرفة.</p>	<p>مركزية إدارة المعرفة.</p>

المصدر: (نجم، 2008، ص ص 164 - 165)

ثانياً: الاستراتيجية الهجينة (Hybrid Strategy): تتبنى المنظمات غالباً أنموذجاً يمازج بين استراتيجيتي الترميز والشخصنة ويتم ترميز المعرفة الصريحة وتخزينها في قواعد معرفية، وتظل المعرفة الضمنية في أذهان الخبراء مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة (الكبيسي، 2005، ص 164).

ثالثاً: الاستراتيجيات حسب العرض والطلب (Supply/Demand strategy): وبحسب هذا التصنيف فالاستراتيجيات نوعان هما: (الكبيسي، 2005، ص 165)

- استراتيجيات جانب العرض (Supply-Side Strategies): يركز هذا النوع على آليات التشارك المعرفي، ويصلح وينتشر في المنظمات الاستشارية التي تقدم الحلول المعتمدة على المعرفة؛
- استراتيجيات جانب الطلب (Demand-Side Strategies): ويرمز هذا النوع إلى التطلع وتقصي حاجات المنظمة إلى المعارف الجديدة والعمل على تليبيتها، كما يلائم هذا النوع المنظمات الصناعية المنتجة للسلع، عملياً يتم الدمج بين هاتين الاستراتيجيتين وذلك راجع لصعوبة الفصل بينهما.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بباقي المصطلحات

حتى لا يحدث تداخل في المعاني بين إدارة المعرفة وبعض المصطلحات الأكثر استخداماً والمحيطة بها يجب التعرف على هذه المفاهيم، والتفرقة فيما بينها وبين مفهوم إدارة المعرفة.



### الفرع الأول: التمييز بين ادارة المعرفة ورأس المال الفكري (Intellectual capital)

حسب (Advinson) فان رأس المال الفكري يعني: مضامين المعرفة والخبرات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة، وبذلك فهو يشمل كلا من الرأسمال الإنساني الذي يتضمن المعرفة التنظيمية والمعرفة بالتقنية، والمهارات والخبرات العلمية للعاملين ثم الرأسمال الهيكلي الذي هو مجموع عناصر رأس المال التنظيمي و"رأس مال العميل" (زروقي، 2005، ص150).

وعليه فان إدارة المعرفة مفهوم ضمني ومكون جوهرى لرأس المال الفكري وبالمقابل فان رأس المال الفكري يستثمر في إدارة المعرفة ويكتشف القيم المخفية وغير الملموسة للأصول الفكرية في المنظمة.

### الفرع الثاني: التمييز بين ادارة المعرفة وهندسة المعرفة (knowledge engineering)

لعل أول ظهور لهذا المصطلح كان سنة (1970) على يد (Freighnum) في أمريكا خلال انعقاد المؤتمر الدولي الأول للكفاء الاصطناعي، ويعني هذا المصطلح مجموع عمليات التصميم والصياغة للنظم الخبيرة والذكية والتي تسهل الرجوع إليها لمعالجتها وتغذيتها (زروقي، 2005، ص152)، ومهندس المعرفة الفاعل الأساسي في صياغة هذه العمليات، من انتزاع المعرفة من الخبراء والمستشارين لاستخدامها في تصميم النظم الخبيرة وإعادة توظيفها في اتخاذ ودعم القرارات، كما يضع النماذج والبرمجيات المعرفية التي تسهل حفظ واسترجاع وتغذية البيانات والمعلومات والقرارات لتصنيفها في ملفات وترميزها وأرشفتها إلكترونياً (الكبيسي، 2013، ص583).

فهندسة المعرفة تدعم إدارة المعرفة، من خلال إعداد قواعد البيانات واختيار لغات البرمجة وتحويلها إلى معلومات ونظم ومعارف وقرارات، وبناء البرامج الذكية التي تساعد في حل المشكلات المعقدة لمختلف المجالات الإدارية وفي المقابل تزودها إدارة المعرفة بالمعلومات والمعارف اللازمة.

### الفرع الثالث: التمييز بين ادارة المعرفة واقتصاد المعرفة (knowledge economy)

اقتصاد المعرفة: ذلك الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الاستفادة من خدمة معلومات بشرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس مال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعالمية المعرفة، فهو اقتصاد تحقق فيه المعرفة مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية (رميدي، 2008، ص52).



إذ تتيح إدارة المعرفة فرصة بالغة الأهمية لاقتصاد المعرفة بإسهامها في تعزيز الإنجاز والأداء العالي اللذان يعتبران ضروريان جدا لبقاء المنظمة في المنافسة، فالمنظمات التي تسعى لتتلاءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة، يجب أن تتوفر على برنامج لإدارة المعرفة يسمح لها بالانسيابية المستمرة للعمليات الجوهرية للمنظمة ويطور كفاءاتها، ويعمل على تعزيز الإبداعات في المنتجات والخدمات وتؤدي الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، وهذه المعرفة تحتاج إلى فعل الإدارة الذي يجعلها مفيدة وجاهزة للتطبيق (الكبيسي، 2013، ص 583).

يمكن القول ان لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة علاقة تبادلية، فإدارة المعرفة تزود اقتصاد المعرفة بالمعرفة التي يبني عليها مختلف القرارات المتعلقة بالاقتصاد الكلي لإحداث التغيير والتطوير المستمر والوصول إلى تحقيق المواكبة والتنافسية، وفي المقابل تفرز معطيات ونتائج جديدة كالسلع والخدمات، والأفكار الجديدة مما يعني معرفة جديدة تقوم إدارة المعرفة على تسييرها من جديد ومعالجتها حتى تجهز معرفة جديدة تخدم من جديد مسائل اقتصاد المعرفة.

#### الفرع الرابع: التمييز بين ادارة المعرفة ومجتمع المعرفة (knowledge community)

يعتبر مجتمع المعرفة ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة، والذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها وجوانبها (الظاهر، 2009، ص 30).

وترى الباحثة ان إدارة المعرفة مفهوم ضمني في مجتمع المعرفة فالأخيرة هي من تملك الفرد الذي يمتلك المعرفة بنوعيتها ويقوم بمختلف العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، وهو من يستخلص المعرفة بتدخل عوامل مساعدة كالتيكنولوجيا، كما أن مجتمع المعرفة هو من تقدم إليه المعرفة الجاهزة كقاعدة لتأسيس القرار أخرا وتحديد الأهداف أولا.

#### المطلب الثالث: ماهية إدارة المعرفة

لا يكفي التعرف على مفهوم إدارة المعرفة دون التعمق في التفاصيل الجوهرية والتي تمكن من معرفة مكوناته، أهدافه وأسباب تبني هذا المفهوم داخل المنظمات.

#### الفرع الأول: ادارة المعرفة: العناصر والاهداف، ومبررات التوجه

##### أولا: عناصر ادارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية: (الزيادات، 2008، ص ص 67-68)



- **التعاون (Collaboration):** يتمكن الأفراد من مساعدة بعضهم خاصة ضمن فرق العمل في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تمكن أو تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات؛
- **الثقة (Trust):** والمقصود بها الحفاظ على مستوى الموثوقية المتبادلة بقدرات الأفراد على مستوى النوايا والسلوك، وتمكن من تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- **التعلم (Learning):** ويفهم التعلم على أنه عملية اكتساب المعارف الجديدة من قبل الأفراد حتى تستعمل في اتخاذ القرارات أو عمليات التأثير على الآخرين، ويساعد التركيز على التعلم في تطوير مستويات الأفراد على نحو يؤهلهم لتأثير فاعل في عملية الخلق الفعال للمعرفة؛
- **المركزية (Centralization):** تتركز هذه الصلاحيات عند الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة والمتمثلة في اتخاذ القرار والرقابة، فتوليد المعرفة لا يقتضي مركزية عالية؛
- **الرسمية (Formalization):** وتتمثل في المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات والإجراءات القياسية بعمليات اتخاذ القرار وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، ولا بد من مرونة عالية لخلق المعرفة خاصة عند تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛
- **الخبرة الواسعة والعميقة (Extensive Shaped Skills):** خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية؛
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (It Support):** وينظر إليها على أنها عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة، بحسب مستوى التسهيلات الممكن أن توفرها لدعم إدارة المعرفة؛
- **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** وتعني القدرة على خلق القيمة، المنتجات والخدمات، الأفكار أو الإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد العاملين معاً، فالمعرفة ذات قدرة عالية في رفع مقدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة، وينبغي الكشف على هذه المقدرات وتمثيها وتشجيعها على نحو يحقق مكاسب تجارية.

#### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- لإدارة المعرفة عدة أهداف تسعى لتحقيقها أجزها كلا من: (علي، 2017، ص ص 18-19)؛ (الهمشري، 2013، ص 13) كما يلي:
- استقطاب وتعيين رأس مال فكري لوضع الحلول والمشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق الابتكار للمعارف الجديدة واستقطاب الأفراد من خارج المنظمة؛
- نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة وإعادة استعمالها؛



- تحسين عملية صنع القرارات بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين (ترسيخ ثقافة التعلم)؛
- رفع درجة رضا العملاء، وذلك من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم؛
- دعم أفضل الممارسات للأعمال المتمحورة حول المعرفة، بغية الارتقاء بالأداء التنظيمي المبني على الخبرة وتحسينه؛
- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية واتقان كبيرين.

#### ثالثاً: دوافع ومبررات التحول اتجاه إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة آلية التوجه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة، في ظل التسليح المبني على المعارف والمعلومات والمنافسة المبنية على الاستباقية، مما دفع بالاستراتيجيين والمهتمين بتدارسها والحرص على تطبيقها ومتابعة مختلف تطوراتها، ومن بين العوامل التي أدت إلى تزايد هذا الاهتمام ما يلي: (عروف، عطية، 2018، ص 354-355)

➤ **العولمة (Globalization):** أدى التسارع المتزايد في حجم التجارة العالمية إلى وجود العديد من المنافسين، تنوع السلع وقنوات التوزيع وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حركات التحرر الاقتصادي، سبب ضغوطات للمنظمات لزيادة قدرتها على توفير سلع وخدمات جديدة بشكل مستمر وسريع؛

➤ **تكنولوجيا المعلومات (Information Technology):** سهلت التكنولوجيا عملية إيجاد المعرفة وتخزينها، نشرها واستخدامها، فانخفاض تكاليف تكنولوجيا المعلومات وتطورها السريع مكن المنظمات من اقتنائها والاستعانة بها لإدارة المعرفة؛

➤ **التوجه الحديث نحو تبني فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization):** فكرة المنظمة المرتكزة على المعرفة هيأ الظروف للاهتمام بالمعرفة وإدارة المعرفة ورافق ذلك الكتابات التي تناولت هذه المواضيع والممارسات في المنظمة؛

➤ **حركات الجودة (Quality Movement):** والتي تركز على مفهوم المستهلك الداخلي (Internal Customer)، تحسين العمليات (Process Improvement)، الأهداف المشتركة، والتي تشجع على التعلم من التجارب وتقويض الصلاحيات للعاملين، وتنظيم الفريق؛



➤ التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري (Human Capital Approach): باعتباره أهم مورد وتطويره من خلال عمليات التدريب والاستثمار فيه، وبالتالي الرغبة في الاحتفاظ به أو بالخبرات نظير النفقات التي تحملتها المنظمة لقاء حصولهم على هذه المعرفة والخبرات، مما استدعى البحث عن طرق لحفظ حقوق المنظمة وتجنب خسارة الخبرات عند مغادرة المنصب.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

باعتبار الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة باستمرار ضمن العمليات اليومية مما يساعد على رفع مستوى الأداء وبلوغ الأهداف ويكسبها أهمية بالغة يمكن توضيح البعض منها في النقاط التالية: (عروف، عطية، ص 355)؛ (السلمي، 2002، ص 187)

- عمليات إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالإداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين عملية سهلة وممكنة؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات واستجابات ذات نوعية عالية؛
- يصبح الأفراد أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجت العملاء؛
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات، لأن حلقات الاتصال تكون أقل؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة (الزيادات، 2008، ص 62)؛
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة (عاطف، 2012، ص 409)؛



- تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها يؤدي إلى التطوير من مستوى الأداء (همشري، 2013، ص 111).

#### ثانياً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

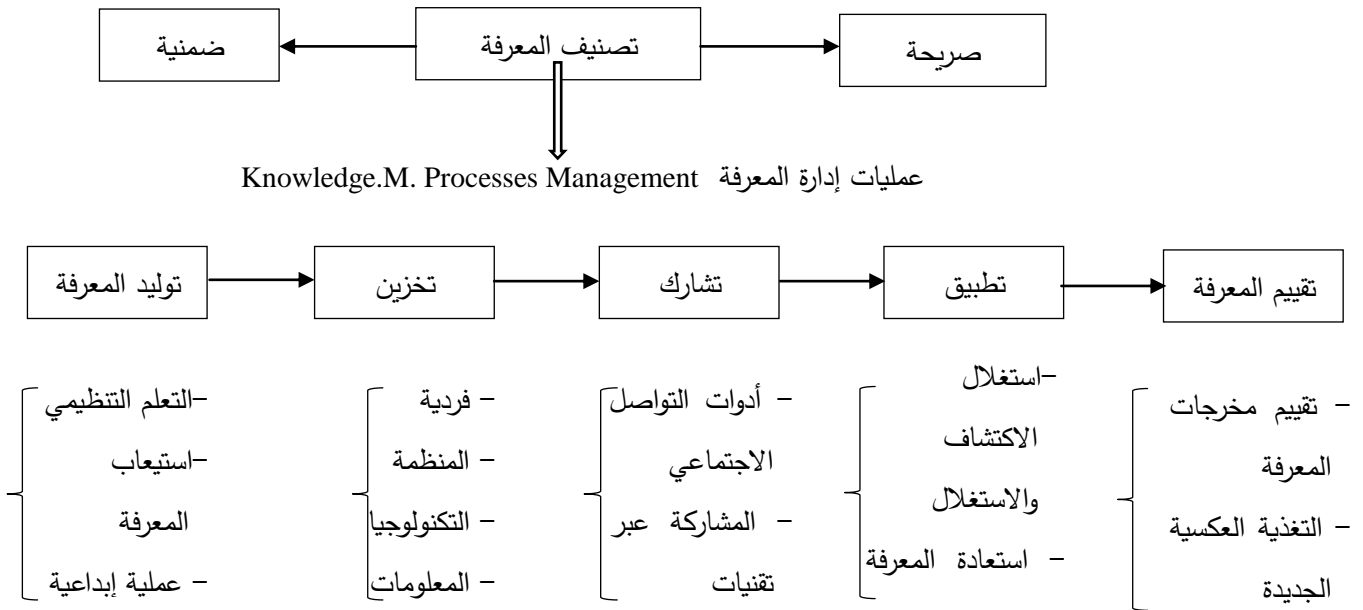
ان المنظمة مجبرة على مواجهة ما يعترضها من التحديات التنظيمية الداخلية سواء على صعيد التسيير والتحكم في الافراد العاملين أو رأس المال التقليدي والتي تعوق السير الحسن أو تحد من كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة أو الخارجية على مستوى بيئة المنظمة، نذكر من بين هذه التحديات التالي: (London, 2003, PP:210-215)

- رداءة نوعية المعلومات المعرفية؛
- عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية؛
- انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها أحد فإنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة كإلغاء منتج أو خدمة يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة؛
- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والبحث من قبل العاملين بالمعرفة (الكبيسي، 2005، ص 60-63)؛
- غياب توعية العاملين في المنظمة لاكتساب فهم كامل لإدارة المعرفة قبل التطبيق حتى لا ينعكس سلبا على النتائج الجوهرية للمنظمة (القطارنة، 2011، ص 25)؛
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟ (صارم، 2019، ص 210).

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

قدمت العديد من العمليات لإدارة المعرفة الا ان اغلب الدراسات والبحوث أجمعت بوجود خمس عمليات تتكامل، مهامها ضمن إطار منظم يعمل على معالجة المعرفة وفق ما يخدم الاهتمامات والاعراض المخططة، والتي نذكرها كالآتي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة). والشكل الموالي يلخص هذه العمليات كما يلي:

شكل 6 عمليات إدارة المعرفة



من إعداد الباحثة بتصريف بالاعتماد على: (Gonzalez, R, V, D & Martins, M, F, (2017), p 250)

المطلب الاول: عملية توليد المعرفة

أشار المفكران (Vangala & Banerjee, 2016) أن عملية توليد المعرفة عملية معقدة وديناميكية ومتعددة الأبعاد، فهي تنطوي على تطوير أو تحديث المحتوى الموجود مع المعرفة الضمنية والصریحة للمنظمة حول كيفية الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية مثل: أفضل الممارسات، الحوارات والتجمعات، أما المصادر الخارجية مثل: الاندماج في المجتمعات، تفعيل الاستخبارات. بينما تذهب رؤية أخرى بالقول بان المنظمات الناجحة هي التي تستثمر وباستمرار في التحكم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة كوسيلة لتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية ( Banerjee, A, Vangala, 2016, p 59).



### الفرع الأول: عملية توليد المعرفة (Knowledge Generation)

تتولد المعرفة بخلاف عملية الخلق (Creating)، أو اكتشافها (Discovering) أو اكتسابها (Acquiring)، وفق ما أكده (Nonaka & Takeuchi, 1995) من خلال مجموعتين من الديناميكيات: (Nonaka, I, 1995, p 59)

- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة؛
  - تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.
- وأضاف (فرجاني، 2001، ص 02): بأنها عملية تبدأ بفكرة يقدمها الفرد، وتبدأ من قسم البحث والتطوير والتفكير الإبداعي، فيما يرى (Rastogi, 2000, p 40): بأنها عملية تكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي وأخيرا التطوير التقني. (Bowdrem & Couillard, 1999, p 27)
- أشار بأن: الهدف من عملية توليد المعرفة هو تكوين رأس مال معرفي جديد لقضايا جديدة تهم المنظمة، إذ تعد عملية إبداعية بحد ذاتها لأنها على الأغلب تساعد المنظمة في إحداث نقلة نوعية.

### الفرع الثاني: مقاربات عمليات توليد المعرفة

يمكن عرض أربع مقاربات كما يلي: (عروف، عطية، 2018، ص 360)

- **المقاربة الأولى:** قدمت (VernaVallee) أربع عمليات معرفية: (خلق المعرفة، توليدها، حيازتها مزاجتها) عن ديناميكية المعرفة، فالمعرفة تتجدد ثم يعاد توليدها من جديد أي أنها دورية؛
- **المقاربة الثانية:** منظمة (Arthur Anderson) للاستشارة في الأعمال، قدمت سبع عمليات تستوجب التطبيق على المعرفة: (تحديدها وتجميعها وتكييفها، وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وخلقها)، تتطلب كل هذه العمليات دعم ثقافة المنظمة وقيادتها، وكذا الدعم التكنولوجي وقياس النتائج؛
- **المقاربة الثالثة:** قدم (Davenport) هذه المقاربة في إطار يؤكد على أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها ضمن سيرورات العمل والعمليات، وتشير هذه المقاربة أن العمليات المحددة في أي منظمة مختلفة من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر؛
- **المقاربة الرابعة:** مقاربة (Nonaka and Takeuchi): أكدت هذه المقاربة على أن خلق المعرفة وتطويرها هو تحصيل لتأزر المعرفتين الضمنية والصريحة ضمن أربعة أساليب لتحويل المعرفة.

### الفرع الثالث: أنماط أدوات وسبل توليد المعرفة

تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة يولد معرفة جديدة ضمن أربع أنماط والذي يلخص ما جاء به نموذج (SECI) لكلا من (نونাকা وتاكيوشي)، على النحو التالي: (توفيق، 2007، ص 43)



➤ **تشارك المعرفة أو المعرفة المشتركة (Socialization):** جوهر هذا النمط هو التحول في المعرفة الضمنية إلى ضمنية، وتسمى كذلك "بالتطبيع الاجتماعي" أي الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية، نذكر على سبيل المثال: النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، كما يمكن اكتساب المعرفة الضمنية مباشرة دون استخدام اللغة مع الآخرين بالملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، والسبيل إلى اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة كما أن غياب الخبرة المشتركة يصعب على الفرد عملية ممارسة التفكير لفرد آخر؛

➤ **المعرفة الخارجية أو تخريج المعرفة (Externalization):** مضمون هذا النمط هو تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة تحت مسمى "الإظهار أو الإخراج" أي استنباط معرفة جوهرية في صورة مجازات ومفاهيم، وفروض، ونماذج، ومفاهيم ظاهرة ومكتوبة، إلا أن تناقضا ما قد يحدث الاختلافات أو الفجوات بين الصورة الذهنية والتعبيرات التي قد تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد، فالفروقات الإدراكية عند تناول الأفكار وتلقي المعلومات قد يساء فهمها وبالتالي تترجم الأفكار بصورة خاطئة؛

➤ **المعرفة التجميعية أو تجميع المعرفة (Combination):** عملية بموجبها تتحول المعرفة الظاهرة إلى ظاهرة يصطلح عليها "الدمج"، يتبادل الأفراد في هذا الصدد المعرفة، ويقومون بدمجها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية، أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي (نمر، 2019، ص43)؛

➤ **الإخرجة (Externalization):** والتي تعني تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وبتبسيط أوضح لجوهر ومضمون توليد المعرفة هي مقدرة المنظمة على الحصول على الأفكار والمعلومات واستخلاصها من بيئتها الداخلية والخارجية، ومن العمليات الخاصة بها من خلال الاستقطاب وتوظيف الأفراد، كذلك عن طريق تطوير قدرات الافراد العاملين من المصادر الخارجية للمنظمة أو التجريب.

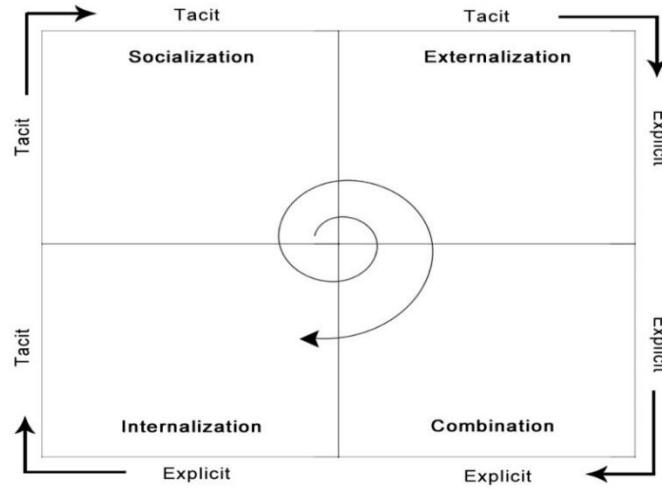
وضمن هذا الإطار فإن (Takeuchi & Nonaka 1995)، يؤكدان أنه على المنظمة تأمين المناخ

لملائم لتوليد المعرفة والمحفز والداعم للأفراد للقيام بنشاطات توليد المعرفة.

فتوليد المعرفة هو ذلك الجزء من المعلومات الهادف إلى إيجاد معارف جديدة، ومن خلال الحديث والحوار ومختلف ردود الأفعال يصل الأفراد إلى مرحلة يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وأكثر تعقيدا. والشكل الموالي يلخص طرق توليد المعرفة كما يلي:



شكل 7 نموذج SECI (طرق توليد المعرفة)



[Source/https://gestionconnaissance.wordpress.com/2020/06/20/le-modele-seci](https://gestionconnaissance.wordpress.com/2020/06/20/le-modele-seci)

تم الدخول بتاريخ: 2022/12/10، على الساعة: 00:39.

ردود الأفعال التنظيمية على البيئة لم تعد مرهونة بالفعل الخارجي، بل أصبحت استباقية بناءً على بيانات خارجية وتبني نظام اليقظة والذي بمفهوم الباحثة البسيط إشارات خارجية من بيئة المنظمة قد تكون ضعيفة أو غير مهمة، إلا أنها قد تكون بمثابة إنذارات أو بوادر لصياغة معلومات جديدة، تستعين بها المنظمة لبناء ردود أفعال أخرى.

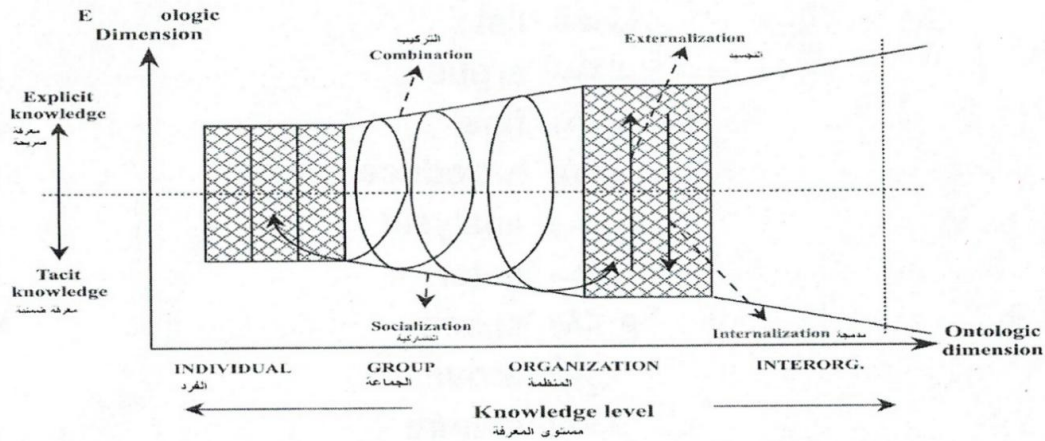
#### الفرع الرابع: أدوات توليد المعرفة

تتطوي إدارة المعرفة على عمليات فرعية من: شراء، ابتكار واكتشاف، كأهم طرق للتوليد مرتكزة على عملية التفاعل الاجتماعي (Socialization) داخل المنظمات وكنوع من التعزيز عن طريق الأنشطة المشتركة بين الخبراء والمبتدئين أو الباحثين المشاركين في المؤتمرات الأكاديمية، وإقامة معسكرات العصف الذهني (Brainstorming Comps) من حل مختلف المشاكل التي تواجه مشاريع البحث والتطوير، ولا بد من التطرق إلى (نموذج نوناكا وتاكيوشي) كأحد أهم وأبرز وبحسب (Brawn&Dinguid)، فالعمل والكلام والاتصال لا ينفصلون فالكلام يصنع العمل الواضح، والعمل يصنع الكلام الواضح" (نويري، 2018، ص 31-32).

والشكل الموالي يوضح عملية توليد المعرفة وفق نموذج نوناكا كما يلي:



## شكل 8 لولب توليد المعرفة التنظيمية



Source: (Nonaka, 1994, p 20)

وجوهر عمل نموذج لولب المعرفة كأحد ادوة توليد المعرفة هو توضيح فكرة مفادها ان التشارك المتزايد للمعرفة عبر الزمن داخل المنظمة يؤدي إلى اتساع حجم المعارف الناتجة والمستخدمه داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: عمليات تخزين المعرفة Operation Knowledge Storage

بعد عملية الفرز والانتقاء، يتم حجز أو جمع المعرفة بطريقة منظمة وأماكن ملائمة، يتم اللجوء إليها متى ما دعت الحاجة باستعمال وسائل تقنية: (ملفات، وثائق، اسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة، الكلاود)، وأخرى تنظيمية: (طرق التصنيف، الأرشيف)، وكأحدث عمليات للتخزين نذكر مستودع البيانات: (قاعدة بيانات تؤمن التقارير، وأدوات الاستعلام، وخرن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية)، وأيضا منجم البيانات: (تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات) (طه، 2011، ص 80).

عملية تخزين المعرفة بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة لما لها من دور في استدامة عملية التخزين والاحتفاظ والمحافظة على المعلومات، ولكون المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المنظمة، تضم عملية تخزين المعرفة عمليات فرعية متمثلة في "عملية البحث (Search)، الاسترجاع (Retrieving)، والاحتفاظ (Keeping)، والإدامة (Maintenance)".

تعد هذه العملية أو المرحلة الأهم وبامتياز دونا عن غيرها من العمليات خاصة لدى المنظمات ذات دوران العمل العالي، مما يعرضها لحدسية فقدان المعرفة خاصة وأن هذه المعلومات ليست موجهة للاستعمال الوحيد، وأشار (Mc Elroy M, 2000, p451) بوجود صنفين من وحدات الخزن هما:

- الخزن التعاقبي (Sequential Storage): ويستعمل الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية؛
- الخزن للوصول المباشر (Direct Access Storage): ويمكن قراءة المخزون فيه ولمدة طويلة، كما يستخدم القرص الممغنط.

أكد (Turban and al, 2001, p34) بوجود وجود قاعدة للمعرفة وتحديد مقدار الجزء المفتوح من تلك القاعدة، أما (Duffy, jan, 2000, p66) فركزا على قيمة مستودعات المعرفة واستدامتها فبحسبهما: القيمة البعيدة للمعرفة هو ما يكسب المعرفة قيمة ووزنا وليس لحظة توليدها.

### الفرع الأول: آليات تخزين المعرفة

يتم تخزين المعرفة بعد اكتسابها بعدة طرق نذكر منها ما يلي: (العلوان، 2008، ص24)

- تدوين الأفراد لكل ما يحدث معهم، ولأية معلومات جديدة سواء كان ذلك في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب، بصورة متاحة لكل أفراد المنظمة؛
- قيام المسؤولين بجمع المعلومات وتخزينها بدقة على نحو يسهل استخدامها من طرف الجميع؛
- قيام كل الأفراد العاملين بتقديم أحسن ما لديهم من ممارسات ومعلومات ومعارف لإدارة معينة أو فرد مكلف، لتحليلها وتقسيمها ليتم فيما بعد بتخزينها وتداولها بسهولة تامة.

ومن اليات التخزين نجد الذاكرة التنظيمية، والتي ترتبط مفهومها ارتباطا وثيقا بأعمال (Walch and Lingson)، واعتبرها مجالا من مجالات إدارة المعرفة، لتضمنها عمليات توليد المعرفة الماضية والمفترض استغلالها حاليا ومستقبلا (O'Donovan B, and al , 2010, p167).

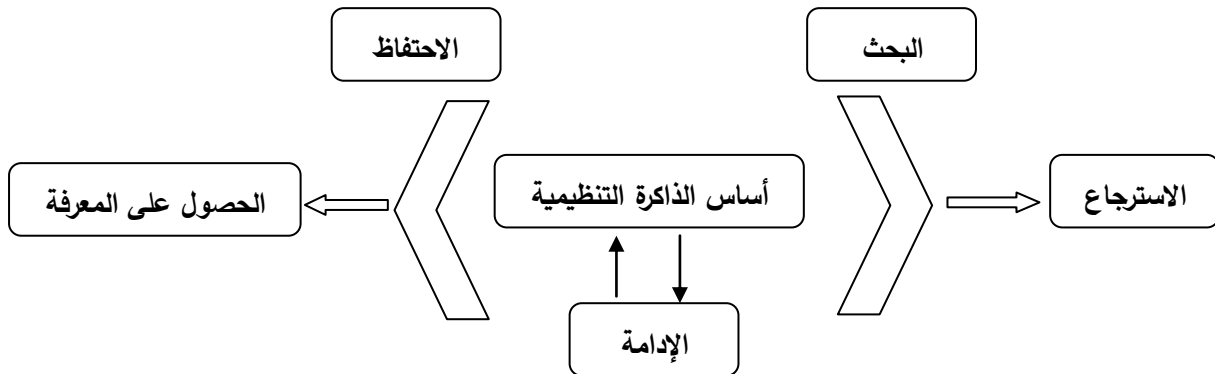
وفيما يلي تعاريف موجزة للذاكرة التنظيمية واصفة إياها من مختلف الزوايا كما يلي: (بن عامر،

2017، ص ص 88 - 89)

- (Argyris and Schon) فيرونها بأنها: "مجموعة من الإجراءات المعيارية التشغيلية"؛
- (Weick): الذاكرة التنظيمية هي "مجموعة خرائط المعرفة الجماعية"؛
- (Van Heist) فهي: "تمثيل صريح ومستمر للمعارف والمعلومات في المنظمة".

والشكل الموالي يوضح الية عمل الذاكرة التنظيمية كما يلي:

شكل 9 عمليات الذاكرة التنظيمية



المصدر: (Stein, E, Zwass, V, 1995, pp. 57- 91)



## الفرع الثاني: أنواع الذاكرة التنظيمية

اقترح (Ashcraft)، ثلاث تصنيفات للذاكرة التنظيمية وهي: (Nonaka, I and takeuchi, 1995, )

(p60)

- الذاكرة المرئية: المعرفة المتعلقة بالأحداث كما تمت من قبل الأفراد؛
- الذاكرة الدلالية: المعرفة التقنية؛
- الذاكرة الإجرائية: مهارات مكتسبة.

## الفرع الثالث: مصادر الذاكرة التنظيمية

يمكن حصر المصادر المكونة للذاكرة التنظيمية كما يلي: (البغدادي، 2010، ص210)

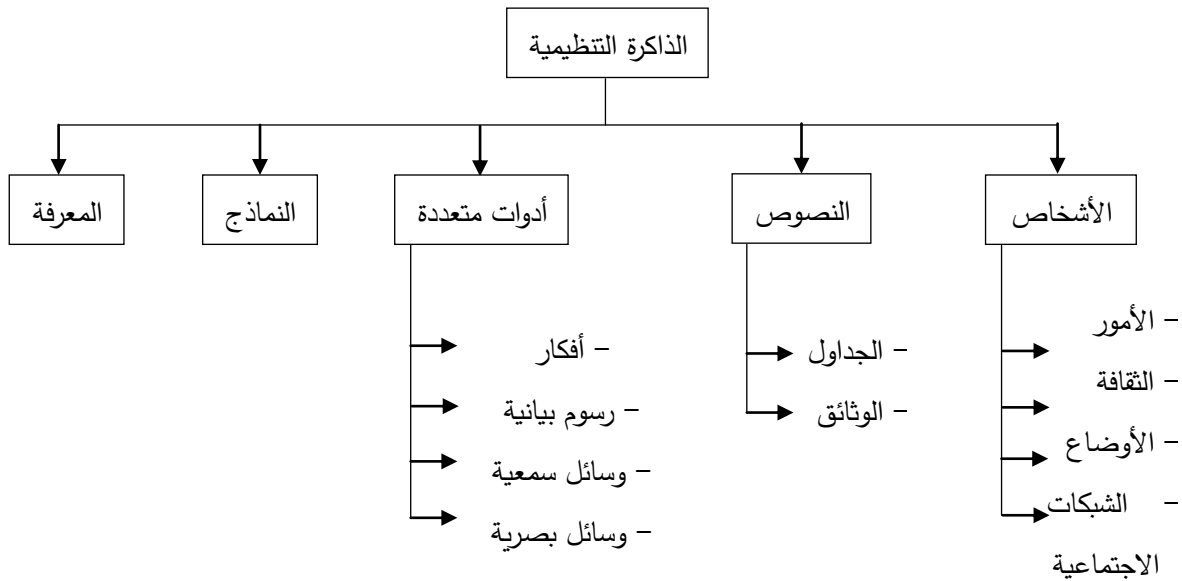
- الأفراد (People): الأفراد هم الأساس والمكون الأكبر من ذاكرة المنظمة والذاكرة التنظيمية، هم من يخلقون ويستديمون ويطورون ويستعملون نظم إدارة البيانات، هم من يجيدون استعمال كل المكونات المتبقية ولكل شخص دوره وموقعه؛
- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): وتتمثل في القيم، الاتجاهات والمعتقدات المشتركة ولا شك في تأثيرها على سلوك وتوقعات كل فرد في المنظمة، فالأفراد يطورون المهارات من خلال عمل وظيفتهم المحددة، ويتعلمون كيفية أدائها ومن يساعدهم؛
- الشبكات الاجتماعية (Social Networks): تستعمل في جعل الأشياء تحدث وتتعلم حول بيئة الأعمال، وتتطلب سنوات حتى تنمو، نادرا ما توثق رغم أهميتها البالغة، تفقد بمجرد ترك الفرد لمنصبه ما لم توثق؛
- المحادثات (Conversations): النقاش والمحادثة مع العميل هو سبيل التعلم لتحسين منتجات المنظمة وخدماتها والتعلم كذلك عن المنافسين، فهو وسيلة تحدي سريعة عن التغييرات ويعد من الطرائق المهمة لعمال المعرفة للتوليد والتعديل والمشاركة في الذاكرة التنظيمية للمجتمع الصناعي، وبناء العلاقات في الشبكات الاجتماعية؛
- الوثائق (Documents): عبارة عن تقارير، قوائم، كتيبات، وسيلة خزن للبيانات التنظيمية أما النصوص فهي معاني مشهورة لخزن الوثائق نذكر من صيغها: (Hypertext): صيغة مفصلة لخزن المعلومات تصلح لعدة برامج في الحاسب).
- وسائل إعلام متعددة (Multimedia): تعرض الشبكات العنكبوتية وسائل إعلام متعددة في إطار عملية التخزين، مثل الصوت، الصورة والأشكال البيانية؛
- الصورة (Images): هي بيانات مرئية؛



- الخرائط (Graphics): والرسم الهندسي، كمثال للأشكال البيانية المخزنة إلكترونياً؛
- الأقراص المضغوطة: الخاصة بالعملاء، فهناك من المنظمات من تنجز أعمالها من خلال الهاتف، فهي مهمة للحفاظ على سجل أو تسجيل المحادثة بين العميل وممثل المنظمة؛
- الفيديوهات: Video؛
- النماذج (Models): تستعمل النماذج لتحليل المشاركة الحالية ولأغراض التنبؤ، وتبنى النماذج الرياضية لتصنف بها أعمال المنظمة؛
- المعرفة (Knowledge): رغم اعتماد المنظمات على البشر لتذكر ظروف العمل والقرارات بصورة مفصلة إلا أن الهيكل البشري عرضة للخطأ والنسيان، خاصة عند توليد المعرفة الجديدة، فالعمل يعد كذلك قيمة مضافة للقاعدة المعرفية؛
- إجراءات التشغيل القياسية (المعيارية) (Standard Operating Procedures): إجراءات محددة تضبط بدقة من قبل المنظمات، فهي إجراءات يدوية وبرامج حاسبات، فهي سبيل تنظيم الأفراد لإنجاز الأنشطة اليومية الروتينية؛
- الجداول (Tables): شكل مشهور وعام لخص البيانات التنظيمية، كما يصف مختلف الهياكل التي تستخدم لخص البيانات، فالتدبير المستندة إلى الحاسبة الإلكترونية توضح جداول أو تستطيع أن تكون منقولة إلى جداول.

ويمكن تلخيص هذه المكونات في الشكل التالي:

شكل 10 مكونات الذاكرة التنظيمية (Watson and Chaviman)



Source: Watson, Jr, T & Chaviman, F (2000), [www.IRM.CO](http://www.IRM.CO)

ويمكن تلخيص هذه المكونات في الجدول التالي كما يلي:



جدول 6 مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها (مصادر تكوينها)

عناصر الذاكرة التنظيمية	مكونات الذاكرة
الآراء، الإيديولوجيات، المبادئ، القيم، الزمن، العادات، الخرافات، القصص البطولية الطقوس الدينية، المكانة، محيطات العمل، توقعات الزبائن؛	الثقافة
قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهمة، مجموعات القيادة، المشروع المجموعات مزدوجة الوظيفة، قوى المهمة، مجموعات المنافسة، المشاركة الاجتماعات، صيغة الإنتاج، صيغة المهمة، المسؤوليات، القيادة؛	التركيب
أنظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الإنجاز، أنظمة الاختيار، التعلم، أنظمة المعلومات والتدريب، تقنيات التدخل، استقرار الدعاوى، أنظمة التقويم والدفع، النظام المالي، نظام الموازنة؛	الأنظمة
إجراءات التشغيل القياسية، القواعد، مصادر التحريات، إجراءات العمل، عملية ابتكار المنتج.	الإجراءات

Source: (Bebt J, & al, 1999, p p 377- 404)

فالمنافسون والعملاء والافراد العاملون ومختلف الافراد ذوي الصلة بالمنظمة هم مصدر المعرفة الماضية والتاريخية والذاكرة التنظيمية تستهدف انتزاع المزيد من المعارف الجديدة. رغم الأدوار الهامة والإيجابية للذاكرة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو كدعامة للتعلم التنظيمي، إلا أن هناك من يرى أنها سبب لعدة اختلالات وظيفية، فمن المنظمات من ترغب في التخلص من الممارسات القديمة (ممارسات الماضي)، وتسعى لتطوير الممارسات الجديدة وهذا ما يندرج تحت ما يسمى "النسيان التنظيمي"، إذ قد تتحول إلى أكبر عائق يهدد بقاء وسلامة التنظيم.

**المطلب الثالث: تشارك المعرفة**

تعني هذه العملية في مفهومها عمليات: (التقاسم أو التوزيع، المشاركة، التدفق، والنقل للمعرفة)، باستخدام طرائق وأساليب عديدة أهمها: فرق العمل، شبكة المعلومات الداخلية، والتدريب ووكلاء المعرفة، ففي عملية نقل المعرفة يتم تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة (Horschel, 2000, p 130). يرى (Gupta & Govindergon 2000)، ان انتقال المعرفة يعتمد على الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف بالإضافة إلى قدرة وسعة تلك الوحدة، وفي المقابل قيمتها لدى المصدر (Govindergon, V, ) (Gupta, A, 2000, P :475).

وحتى يعطي التشارك المعرفي نتيجة مرضية ومقبولة منه والمتمثل في الانتقال السلس والمناسب للمعارف يلزم الانتباه إلى ما يأتي: (عواد، 2002، ص76)

- التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي؛



- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة؛
- أساليب التدريب والحوار وتلائم نشر المعرفة الضمنية والوثائق والنشرات الداخلية لتلائم المعرفة الظاهرة.
- طرق تشارك المعرفة:
- من بين أهم طرق التعلم فعالية لتشارك المعرفة نذكر ما يلي:
- **القصة:** التشارك الوصفي يعد وبحق أداة هامة للتعلم حول مسائل المعرفة، وبالأخص المعقدة منها، إذ تساعد في الربط بين الدروس والخبرات مع المعرفة المستكشفة، الأمر الذي يقتضي أن تكون فعالة ويتضمن عناصر أساسية تتمثل في: (نويري، 2018، ص45)
- **سياق القصة:** متمثلة في التفاصيل الصغيرة والكبيرة والتي قد تؤثر على استماع المستمع، وكذلك المستهدف من القصة ما يقابله لدى المنظمة، والجدير بالذكر أن السرد القصصي لا يشترط المقابلة، بل يمكن إدراجها أو استعمالها عبر شبكات المنظمة والمجالات؛
- **الوكلاء والأشخاص الرئيسيين في القصة:** من خلال إبراز وتحديد وصف موجز لدورهم؛
- **المأزق الذي واجهه الوكلاء:** من خلال تقديم المشكلة والمعايير التي يتعين تحقيقها، وتحديد عواقب الفشل مع القيم والمبادئ الواجب مراعاتها؛
- **نواب الوكلاء:** ما الذي يخططون لفعله، الخطوط العريضة والموضوعة للمسائل والمشاكل التي تعترضهم في اختيار مسار العمل؛
- **الإجراءات:** المتخذة للوصول إلى الأهداف من طرف الوكلاء؛
- **الاستراتيجية والتقنيات:** للتوصل إلى خطة؛
- **النتيجة والآثار المتوقعة وغير المتوقعة:** والتي تقتضي الوضوح سواء في القصة أو النتائج مما سيؤثر على الإجراءات؛
- **المفاجآت:** التي ترتبت عن هذه التجربة؛
- **الملاحظة (Observation):** وتعد بإجماع المهتمين بعمليات التعلم التنظيمي على أنها أبسط وأكفأ الوسائل للتعلم، فهي وسيلة تعلم الفرد منذ ولادته؛
- **التصوية (الاقتداء) (Benchmarking):** وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي والتي يقصد منها تبني الممارسات الأفضل في الصناعة على مستوى المنظمة، والتي تعتمد وتكيف بحسب أوضاع المنظمة، وينتظر منها فيما بعد تحقيق الأداء والتفوق (كرملي، 2005، ص 17)؛
- **الدروس المتعلمة (Lessons Learned):** تعد أحد أفضل الحلول من المشاكل السابقة من خلال مطابقتها مع المشاكل الحالية (تعلم الدروس)، والتي تعمل على زيادة معدلات التعلم التنظيمي، فتعلم قسم

معين على مستوى المنظمة يتيح المعرفة المتعلقة به أمام جميع أفراد المنظمة عن طريق نقل المعرفة والتشارك فيها (حجازي، 2005، ص 112).

### المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

يعد تطبيق المعرفة صميم المعادلة التي تجمع بين التفوق أو التميز التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، فهي مطلب جوهري مرده ان إدارة المعرفة تتعدى قيمتها في توفير المعرفة في حد ذاتها إلى تطبيقها، فتطبيق المعرفة هو القدرة على استرجاع واستخدام المعرفة لدعم القرارات والإجراءات، وحل المشكلات وإتمام الأعمال الروتينية، وتوفير التدابير اللازمة لتسيير الأعمال (Malkauvi Abu Rumman, 2016, p 79).

إذ تتضمن عملية التطبيق مصطلحين يمكن من خلالهما تمييز هذه العملية وهما: مصطلح الاستعمال (Use)، والاستفادة (Utilization)، فينبغي على المدراء الذين يتابعون عمليات إدارة المعرفة الحث على تطبيق المعرفة بكفاءة ما أمكن (عبد القادر، 2012، ص ص 172-173).

وربط (Fielden, 2001, p 16) تطبيق المعرفة بالإنترنت والتي وفرت المزيد من الفرص لاستخدام وإعادة استخدام المعرفة، أما بالنسبة لـ (Vorbick, 2000, p 119) فهو يرى بأن تطبيق المعرفة يثمر عنه ابتكار معرفة جديدة من جهة، كما يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي من جهة أخرى، ويمكن التمييز بين عدة أساليب لتطبيق المعرفة نذكر من بينها: الفرق المتعددة الخبرات، مبادرات العمل، الخبرير الداخلي، التدريب، أما بالنسبة لـ (Roman, 2001, p 13) فقد ربط نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة بحجم المعرفة المطبقة.

### المطلب الخامس: تقييم المعرفة

تستند عملية تقييم المعرفة على دعامتين أساسيتين متمثلتين في المعرفة الصريحة، ويتم تقييم ذلك من خلال أنظمة تقييم الأداء والبعض الآخر من خلال الأنظمة المحاسبية، أما البعد الثاني متمثلاً في المعرفة الضمنية والتي لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة، باعتبار أصل تقييم إدارة المعرفة غير ملموس، وقد يكون عالياً أو منخفضاً مما يجعل من عملية التقييم عملية صعبة بل وأصعب من بعد تقييم المعرفة الصريحة.

تتيح عملية تقييم المعرفة القيام بالحصول على المعلومات من مصدرها وكيفية الاهتمام بها وذلك يسهم في تحقيق بقاء المنظمة (الاستدامة التنظيمية)، وتحقيق الاقتصاد التنظيمي، إذ أن الاقتصاد الجيد يتأتى من خلال إدارة الموارد الجيدة وتقييمها وهذا ما ينطبق على إدارة المعرفة المتضمنة للإدارة التنظيمية، وإدارة المعرفة التنظيمية وإدارة رأس المال الفكري والتي تتداخل مع بعضها بغية تحقيق الرؤية المحددة (العنوان، 2015، ص ص 25-26).



### أولاً: أنماط تقييم المعرفة

يتصل تقييم المعرفة بالجوانب التالية: متى يمكن تقييم إدارة المعرفة (التوقيت)؟ كيف يتم تقييم المعرفة (الطريقة)؟ ماهي الجوانب التي يتم تقييمها في إدارة المعرفة (العناصر)؟

### ثانياً: توقيت تقييم المعرفة

هناك أوقات مناسبة ومختلفة لتقييم المعرفة سواء كان ذلك تقييماً دورياً على مستوى المنظمة كافة، أو وحدة من وحداتها الفرعية، كما يمكن أن يكون في بداية مشروع إدارة المعرفة بهدف إيجاد حالة من العمل لذلك المشروع، فالحالة الأولى تهدف إلى قياس الجودة الشاملة للحلول المقدمة من طرف إدارة المعرفة، وأيضاً قياس الجودة الشاملة لرأس المال الفكري وآثار ذلك على المنظمة، ويساهم هذا التقييم في تحديد جوانب إدارة المعرفة والتي تستدعي التحسين، ومن أمثلة هذا التقييم نجد: استطلاع رأي الأفراد العاملين والاستفسار عن درجة اتفاهم مع العبارات الموضوعية فيه.

أما الحالة الثانية فهي تهدف إلى تحديد الفجوة في إدارة المعرفة الحالية بالمنظمة وتحديد الفوائد المحتملة لمشروع إدارة المعرفة المقترح، (مثال: مشكلات في إدارة المعرفة ذات الصلة بالبحث والتطوير) ومعالجة هذه المشكلة من خلال المشروع المقترح سيكون مجدياً للغاية.

### ثالثاً: الجوانب المختلفة لتقييم المعرفة

إن تقييم إدارة المعرفة من شأنه التركيز على حلول إدارة المعرفة، المعرفة المولدة، أو مشاركتها من خلال حلول إدارة المعرفة، آثار حلول إدارة المعرفة وآثار المعرفة على الأداء بما في ذلك الأفراد العاملين والعمليات، المنتجات وآثار المنظمة الشامل، إلى جانب مدى الاستفادة من عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها، ومدى اعتمادها على التقنيات ونظم إدارة المعرفة الداعمة لها.

ويقدم الجدول الموالي بعض الإجراءات التوضيحية للجوانب الأربعة لحلول إدارة المعرفة: (الاكتشاف

الامتلاك، المشاركة، والتطبيق) كما يلي:



جدول 7 إجراءات توضيحية للجوانب الرئيسية لحلول إدارة المعرفة

الإجراءات التوضيحية	البعد
مدى نقل المعرفة من المشرفين نحو المتدربين المبتدئين؛ تدوير الافراد العاملين، عدد الافراد العاملين الذين انتقلوا إلى مجالات مختلفة كل عام؛ عدد براءات الاختراع المنشورة لكل فرد عامل؛ متوسط عدد الزيارات السنوية لكل وثيقة في قاعدة الوثائق وعدد الاشتراكات في المجالات لكل فرد عامل؛	اكتشاف المعرفة
مدى استخدام التعلم عن طريق العمل ونسبة المعلومات المستخدمة التي يمكن الاطلاع عليها على صفات الويب (الشبكة الداخلية وشبكة الانترنت)؛ نسبة المعلومات التنظيمية الموجودة في قاعدة البيانات؛	امتلاك المعرفة
حجم قواعد بيانات النقاش والعدد السنوي لاقتراحات التحسين التي تمت لكل فرد عامل؛ العدد السنوي للوثائق التي تم مشاركتها والمنشورة لكل موظف ومعدل تكرار طلب النصيحة لكل فرد عامل؛ تغطية دليل المنظمة، نسبة الافراد العاملين الذين تم إدراج خبراتهم في دليل المنظمة؛	مشاركة المعرفة
مستوى استخدام نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة؛ عدد زيارات مواقع إدارة المعرفة على شبكة الانترنت ومستوى استخدام البرمجيات التطبيقية للمجموعة ومستودعات المعلومات أفضل الممارسات والدروس المستفادة.	تطبيق المعرفة

Source: (Sabherwal, R & al, I, 2007, p: 107)

يبقى أداء عمليات إدارة المعرفة منقوصاً أو عاجزاً ما لم تتوفر دعامة تنظيمية تساعد سير هذه العمليات على النحو المخطط له والمتمثلة في متطلبات إدارة المعرفة.



### المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

دعم عمليات إدارة المعرفة والتمكن من تطبيقها وضمان نجاحها في أي تنظيم أمر يتطلب توافر مجموعة من المقومات والتي هي شرط أساسي وضروري لإنجاح إدارة المعرفة لأي مشروع.

#### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات، باعتبارها تمثل الأصل السلوكي في المنظمة والذي يمكن من خلاله توقع الأحداث ولها دور فاعل في نجاح أو فشل المنظمات.

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية التشاركية الداعمة

عرفها (القيروني، 2008، ص23) بأنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن، وتصبح السمة الخاصة للمنظمة بحيث تبرز الخصائص والسلوكيات المتوقعة من الأعضاء فيها".

يشترط أن تكون هذه الثقافة مرنة، تسمح بالعمل دون أي صعوبات تتوافق ومبدأ الاستمرار في التعلم، مشجعة لروح الفريق في العمل، ولكن بتواجد قذوة فعالة تهتم وتعتنى بالمعرفة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بالطرق الآتية:

- الثقافة المفروضة تشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة؛
- تعمل الثقافة التنظيمية في العلاقات الشخصية والتنظيمية دور المتغير الوسيط لإدارة المعرفة؛
- تعين الثقافة التنظيمية التعاملات الاجتماعية (العلاقات التنظيمية بين أعضاء المنظمة)؛
- تصيغ الثقافة العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقائها.

#### الفرع الثاني: خصائص ثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة

إذا توافقت ثقافة المنظمة مع أهدافها، فإنها تصبح مصدر قوة إيجابية والعكس صحيح وهذا عائد إلى عدة خصائص تؤهلها إلى هذا التوافق نذكر الآتي: (عثمان، 2008، ص78)

- الثقافة التنظيمية تصنع الأفراد؛
- تنتج عن تفاعل أفراد التنظيم فيما بينهم؛
- وجوب القبول العام وإلا لن تكون مؤثرة على السلوك؛
- قدرتها على البقاء والاستمرار على الأمد الطويل؛



تتأثر ثقافة المنظمة وتتغير بالرجوع إلى عدة عوامل متمثلة في: خصائص الفرد، علاقة الفرد بالبيئة، أهداف الفرد وتوجهاته، علاقة الفرد بالمنظمة، الأنشطة التي يمارسها الفرد، اتصالات الفرد وعلاقته بالآخرين، ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

### الفرع الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة

تشكل ثقافة المنظمة وتبنى من خلال تفاعل عديد العناصر والاعتبارات أهمها: (أبو بكر، 2005، ص408)

- الصفات الشخصية للأفراد: وما يمتلكونه من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- الخصائص الوظيفية: ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، إذ انهم يتجهون إلى المنظمة المتوافقة واهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم؛
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة: إذ تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطى السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- الأخلاق والقيم السائدة في المنظمة: وما تحمله من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة معا ومع الأطراف الخارجية.

### الفرع الرابع: أدوار ثقافة المنظمة الداعمة

تسعى الثقافة التنظيمية الداعمة إلى ربط الأفراد ببعضهم، وتعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل من خلال: (حريم، 2003، ص165)

- منح الأفراد المنتمين للمنظمة هوية تنظيمية: التشارك المتماثل في المعايير والقيم والمدرجات بمنح الأفراد شعورا بالاتحاد؛
- تسهيل الالتزام الجماعي: الالتزام القوي الناتج من تقبل هذه الثقافة والشعور بالهدف المشترك؛
- تعزز استقرار النظام: تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ينجم عنه تحفيز الثقافة على التنسيق والتعاون المستمرين بين أعضاء المنظمة؛
- تكوين السلوك من خلال المساعدة في فهم ما يدور حول الأفراد، من خلال إتاحة مصدر للمعاني المشتركة والمفسرة لأسباب حدوث الأشياء.

### الفرع الخامس: وسائل تغيير الثقافة التنظيمية لدعم عمليات ادارة المعرفة

تغيير ثقافة المنظمة يعد عملية استراتيجية وليس عملية آنية أو تكتيكية، مما يعني إمكانية حدوث التغيير لأعوام مقبلة وعلى القائد انتهاز عدة وسائل أساسية وثنائية نذكرها كما يلي: (حريم، 2003، ص165)



أولاً: الوسائل الأساسية: متمثلة في:

- إيلاء اهتمام منظم بمجالات وقضايا محددة في المنظمة، بإتباع أسلوب الرقابة والقياس والتعليقات والتساؤلات بشأنها؛
- ردود فعل القادة نحو الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- تجسيد الأدوار النموذجية على غرار القادة والمدراء فهم من يبرز ويعكس معاني وافتراسات معينة للأفراد؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز؛
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

ثانياً: وسائل ثانوية متمثلة في:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغير ذلك؛
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الملائم والداعم لعمليات ادارة المعرفة**

**الفرع الاول: الهيكل التنظيمي الداعم لعمليات ادارة المعرفة**

حسب (Stoner)، فان الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية والتي من خلالها يتم إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، 2005، ص28).

الهيكل التنظيمي الداعم والملائم لتطبيق إدارة المعرفة من شأنه تحديد وتوزيع المهام على الأفراد في المنظمة بطريقة هادفة ومدروسة، يحدد كذلك كيفية توزيع المهام، وآليات التنسيق وأنماط التفاعلات الواجب إتباعها. ويمتلك ثلاث أجزاء رئيسية:

➤ **التعقيد:** ويشير إلى عدد من الأنشطة والأنظمة الفرعية المتواجدة بالمنظمة والمتضمنة لعدد الوظائف والأقسام، درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية في التدرج التنظيمي، وعدد المواقع الجغرافية التي تغطيها المنظمة. ودرجة التعقيد في تبعية لتزايد عدد هذه المتغيرات فكما اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والبساطة كلما سهل نشاط عمليات إدارة المعرفة وانسياب المعرفة التنظيمية كنتيجة لذلك والعكس صحيح؛

➤ **المعيارية:** وترمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات الموجهة لسلوك العاملين في القيام بمختلف طرائق العمل، توحد خطوات أو سلوكيات الأداء، أو الأنشطة المتشابهة دون الخروج عنها؛



➤ **المركزية:** وتعني المستوى التنظيمي الذي يمتلك أحقية اتخاذ القرار، فالمركزية العالية في بعض المنظمات تعنى بأغلبية القرارات المتخذة والتي تكون من الإدارة العليا، أما في حالة التحول إلى المستويات الإدارية الدنيا فتعني بذلك أننا أمام درجة عالية من اللامركزية وكلما كانت هناك لامركزية مرنة مع رقابة داعمة كلما كانت المركزية أكثر نجاعة لسير عمليات إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: أشكال الهيكل التنظيمي (التنظيم) الداعم لعمليات إدارة المعرفة

تتشكل الهياكل التنظيمية في عدة صور تأتي كمرحلة بعدية لتقسيم الأنشطة وتوزيعها على وحدات إدارية وسيتم التطرق حصرا للهياكل التنظيمية التي تدعم سير عمليات إدارة المعرفة ونذكر من بينها الاتي: (العلواني، 2001، ص 317)

#### ➤ الهيكل الأفقي المتسع (Wide Horizontal Structure)

اين يكون نطاق الاشراف كبير جدا، حيث نجد ان الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع اسفله (الهرمي)، بل ان السلطة المركزية تصبح منبع المعلومات ومنسق الاتصالات أو مستشارا يجيب عن الأسئلة الصعبة والتي تتطلب خبرة؛

#### ➤ الهيكل الشبكي (Network Structure)

وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات؛

#### ➤ الهيكل الاستشاري (Consulting Structure)

أين يتم تقديم النصح والمشورة والمعلومات لكل من الرؤساء ومتخذي القرارات، محاسن هذا التنظيم تتلخص في: تقديمه المساعدة للرؤساء في اتخاذ القرار، ومن مساوئه: خلق جو من الصراع والتنافر بين التنفيذيين والمستشارين، مرد ذلك تعصب التنفيذيين إلى قراراتهم وآرائهم، عند ممارسة الاستشاري عملا تنفيذيا وتعطى له سلطة اتخاذ القرار والتعليمات فإن هذا النوع من التنظيم سيتجسد، ويحقق هذا التنظيم مزايا تقسيم العمل، وبالمقابل خلق الازدواجية والمرجععية والاشراف (العتيبي وآخرون، 2007، ص ص 141-144)؛

#### ➤ الهياكل المعكوسة (Upside Down Structure)

أين تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء، هيكل اهتمامه الأول هو العميل وتصميم باقي اجزائه على خدمة ورضا وتلبية حاجات الفرد المتصل مباشرة بالعميل، حيث تتدرج المستويات وصولا إلى الإدارة العليا، وينتشر بكثرة في المنظمات الخدمية (السيد، 2016، ص 187)؛



### ➤ الهيكل الافتراضي (Virtual Structure)

هيكل يعكس بوضوح التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهو بناء لمنظمة تعمل في الفضاء الإلكتروني، معظم أو كل عملياتها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أدائها مما يساعد على تقاسم الافراد لمعارفهم وخبراتهم، وحتى الاستفادة من خبراء في أماكن بعيدة ومختلفة الأمر الذي يكسبها المرونة العالية والاستجابة السريعة في التكيف وتلبية متغيرات البيئة المعاشة (Liang, Luan, 2005, p 185)؛

### ➤ هيكل الفريق (Team Structure)

تعرف فرق العمل بكونها جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة اهداف الأداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها (جريبج، 2004، ص 316)، استحدث هذا التنظيم حديثا لأهمية الفرق التي تعمل على زيادة فعالية المنظمة سواء كانت مؤقتة أو دائمة، مما ساهم في إزالة الحواجز وعوائق الاتصال الموجودة بين الأقسام، ويعزز من تشارك المعلومات والمعارف في سبيل انجاز المهام. يعاب على هذا النوع ظهور بعض التعقيدات في إجراءات تأسيس واستخدام فرق العمل: (تعقيدات، توزيع، السلطة، الية التشكيل...)، كما ويتطلب المزيد من الموارد وضياح الوقت بسبب تنوع الولاءات وتعدد لقاءات الفرق (الخفاجي، الغالبي، 2016، ص 129)؛

### ➤ الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)

صمم من قبل (D,S, davis and p, Lawrence)، يهدف إلى جعل موارد المنظمة أكثر مرونة ومواكبة للمستجدات، لذلك عمل في تركيبه على الجوانب وفق ترتيب هرمي (راسي) من خلال مزج مزايا الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام، مما يساعد على بروز مناخ من التعاون المشترك بين الافراد، بالإضافة إلى اكتسابه درجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية، الامر الذي انعكس بالإيجاب في كفاءة استثمار موارد المنظمة، وأيضا في تقديم خدمات افضل للعملاء.

يعاب عليه ظهور إشكالية ازدواجية السلطة مما ينجم عنها من حالات الصراع والغموض، وهيمنة اطراف على حساب اخرين، كذلك هدر الوقت نتيجة كثرة الاجتماعات واللقاءات ونقاشاتها (Mintzberg, 1979, p172)؛

فالمنظمة التقليدية التي لا تقوم على إدارة المعرفة تتسم بهيكل عمودي (راسي) يؤكد على إتباع الهرمية، والتسلسل الوظيفي، أو تدرج السلطة، وإصدار الأوامر في قمة الهيكل حيث تتركز السلطة مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، وتزيد الأعباء الوظيفية على الافراد العاملين، أما التنظيم الأفقي فيتسم بالمرونة، وسرعة الاستجابة في اطار حرية أكبر للصلاحيات والتصرف والاتصالات، ففيه تفوض الصلاحيات للعاملين، الذين يشاركون في صنع القرارات ذات التأثير المباشر بأعمالهم، الاتصالات السارية في كل



الاتجاهات، مع التركيز على الاتصالات الأفقية بين العاملين والوحدات الإدارية، وتبني فرق عمل تساعد على التدفق للمعلومات والمعارف، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة بانسيابية واضحة.

تجدر بنا الإشارة كذلك أن الهيكل التنظيمي المثالي أو الصالح لكل ظرف وكل حال هو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الموقفية التي تتمثل في: الحجم والبيئة، الاستراتيجية والتكنولوجيا.

### المطلب الثالث: القيادة الإدارية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة

تعد القيادة أهم محددات نجاح المنظمات من عدمها، باعتبار القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة.

### الفرع الأول: القيادة الإدارية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة

تبعاً لتطورات المدارس واهتماماتها، ووفقاً للمعالجات المختلفة والمعروضة على مدار الأزمنة والتي أثارت الكثير من النقاش والخلاف فقد أخذ مفهوم القيادة أبعاداً مختلفة نستعرض منها ما يلي: (يونس، 2005، ص56)

(Schreider & AI): عملية التأثير الممارس في مجموعة بغية تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة (نويري، 2018، ص ص86-87)؛

الرحاطة، 2010: "عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتطلع بمختلف الأعمال والأنشطة المقابلة لأهداف المنظمة، فضلاً عن أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، فهو أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة (الرحاطة، 2010، ص28).

فما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة أن القيادة هي عمليات تفاعل اجتماعي، بين الرئيس والمرؤوسين بهدف التأثير في سلوكياتهم ومعتقداتهم، على نحو إيجابي يخلق لديهم التزام وولاء تجاه مسؤوليات المهام الموكلة إليهم يعود على المنظمة والأفراد بنتائج مرغوبة، سواء تم ذلك داخل إطار رسمي، أو غير رسمي.

### الفرع الثاني: أنواع القيادات الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة

تتعدد أنواع القيادة الإدارية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة من منظمة لأخرى ومن نشاط لآخر، ومن بين الأنماط القيادية الداعمة لعمل إدارة المعرفة نذكر ما يلي:



### ➤ القيادة الاستراتيجية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة (Strategic Leadership)

يعرفها (Lee and Chen, 2007, p1028) بأنها قدرة الفرد على التوقع والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

تعرف أيضاً بأنها قدرة الأفراد على التفكير والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية (Beatty and Quinn, 2002, pp :3-5).

تسعى القيادة الاستراتيجية للتركيز على الموارد الحيوية التي تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر، لمساهمتها في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، واستغلال الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي، وتهيئة سبل تشارك المعرفة، وتعزيز المناخ التنظيمي، كما وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة (Lee and Chen, 2007, p 1028).

ومن مهام القيادة الاستراتيجية في دعم عمليات إدارة المعرفة نذكر ما يلي: (Hirshi pp141-146)

(and Jhones, 2008, pp 15-17)

- صناعة عملية التعلم التي تتميز بالسيرورة الشاملة للأفراد والفرق والمنظمة ككل؛
- بناء استراتيجية تنظيمية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المستدامة؛
- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة؛
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة (Hamidi, 2009, p 25).

### ➤ القيادة التحويلية الداعمة لإدارة المعرفة (Transformational Leadership)

يعرف (Avolio and al) القيادة التحويلية: بأنها سلوكيات قيادية توجه أو تحفز الاتباع على أداء ما يتجاوز التوقعات وكذا تجاوز المصالح الذاتية لصالح المنظمة.

يدرس هذا النمط بعناية السياق التنافسي الذي تجد المنظمة نفسها فيه، وتتعرف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد المنظمة ان تتابعها، فالقادة التحويليون يحرصون على الهام المرؤوسين لتحقيق المصالح المشتركة وتجاوز المصالح الذاتية، كما تعمل على تعزيز سلوك المواطنة لدى الأفراد، وتعزيز فرق الابداع وتمائل القيم في المنظمة.



إذ تم ربط العديد من نتائج دراسات الباحثين في هذا المجال بين القيادة التحويلية وزيادة الرضا والأداء الوظيفي، إلى جانب تعزيز الالتزام التنظيمي وانخفاض التسرب الوظيفي، إلى جانب زيادة الابداع للمرؤوسين نتيجة المستويات العالية من الجهد للمقودين والثقة في قائدهم (Kiran et al, 2016, p113)؛

### ➤ القيادة التبادلية الداعمة لإدارة المعرفة

عرف كلا من (Avolio and Yammarino, 2002) القيادة التبادلية على أنها: "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح اهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات المترتبة حال اهمالها أو اخلال الأداء المطلوب منه، أي انها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - العلاقة والافراد -" (الضمور وآخرون، 2010، ص 524)؛

يعرفها (Horsfall, 2001) على أنها: نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية (الروسان، 2017، ص 186)؛

فالقيادة التبادلية تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال الربط بين الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل، فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعيه، بحيث يكون لكل منهما منفعة (turuer and Barling, 2002, p307).

تقوم القيادة التحويلية في عملها على الانماط السلوكية التالية:

- **المكافأة المشروطة:** يلتزم القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها أو تجنب العقاب مقابل ذلك، يقيم هذا النمط من خلال التغذية الراجعة، بتقييم مستوى الإنتاجية وبالتالي هذا النمط فقط ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من اجل تعزيز ودعم ما تم إنجازه (الرفاعي، 2013، ص 63)؛

- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** يتدخل القائد في هذا النمط فقط عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب، ينتشر هذا النمط عند الاشراف عدد كبير من المرؤوسين، اذ يكتفون بالمطالبة بتقديم تقارير عن الأداء لتقييمها وتصحيحها مع اتخاذ الإجراءات العقابية عند الضرورة (Barbuto and Burbach, 2006, p54).



### الفرع الثالث: عناصر القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة

حتى تتحقق عمليات القيادة الإدارية الداعمة لعمل إدارة المعرفة ينبغي توافر العناصر التالية: (السيد، 2000، ص25)

- وجود جماعة من الأفراد: والتي ينبغي ألا تقل عن وجود شخصين؛
- تحقيق الأهداف المرغوبة: فهي تمثل الإنجازات والنتائج التي تعمل المنظمة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة (الأهداف المخططة).
- عملية التأثير: يحددها (Raven & French)، في الأنواع الستة التالية: (خضير وآخرون، 2009، ص336)

1. القوة الشرعية (Legitimate Power): أو السلطة الرسمية، وهي قوة مستندة على سند قانوني (شرعي) التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي؛
2. قوة المكافأة (Reward Power): في هيئة توقعات الحصول على مكافآت إن تم القيام بالواجب على النحو المطلوب؛
3. قوة العقاب (Corrective Power): هي كذلك توقعات عن إن وجد تقاعس أو تقصير في أداء المهام سيعرض المنقادين إلى العقاب المادي أو المعنوي؛
4. قوة الخبرة (Expert Power): أساسها الخبرة والمعرفة والمهارات الوظيفية والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية، التي يمتلكها القائد في ميدان عمله؛
5. القوة المبنية على امتلاك المعلومات (Information Power): وتعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات؛
6. قوة الإعجاب (Referent Power): القوة المستندة إلى جاذبية القائد، وإعجاب التابعين له وتقديرهم؛ يعزى إلى خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والافتداء (السيد، 2016، ص336).

### المطلب الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا الاعلام ونظم المعلومات الداعمة لعمليات ادارة المعرفة

ارتبط تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالثورات التي شهدتها كل من المعلومات والاتصال، فثورة المعلومات أحدثت انفجار معرفي في كمية المعرفة ونوعيتها، اما ثورة تكنولوجيا الاتصالات فأفرزت عديد الوسائل لنقل المعلومات والبيانات باختلاف اشكالها وانواعها.



## الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا الإعلام ونظم المعلومات

تطور مفهوم تكنولوجيا ونظم المعلومات مع مرور الوقت خاصة في ظل التطور السريع لهذه الصناعة ولاحتوائه على ثلاث مفاهيم رئيسية هي: (الزغبى، 2015، ص35)

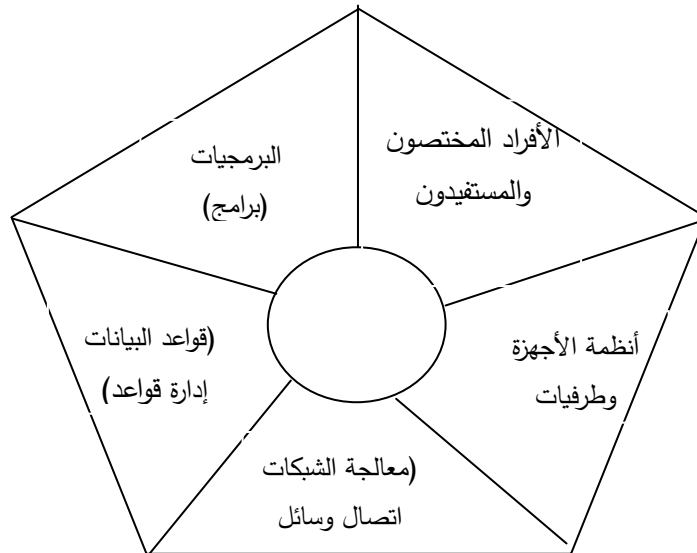
➤ **التكنولوجيا:** تعريب لكلمة "Tech nology"، فالقسم الأول "Tech" والمقصود به المهارة والفن والقسم الثاني "Logy" وتعني العلم أي دراسة متمثلة في مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الوسائل الضرورية لراحة واستمرار الفرد، كما تعني التطبيق المنظم للمعرفة العلمية والعملية؛

➤ **المعلومات:** بالمفهوم البسيط هي نتاج معالجة البيانات حسابيا أو يدويا؛

➤ **أنظمة المعلومات (Information system):** وهو عبارة عن توافقية منظمة من المصادر: الأفراد الأجهزة (Hardware)، البرمجيات (Software)، شبكات الاتصال والبيانات التي تم جمعها وتوزيعها في المنظمة، وهذا التعريف يتناول المصادر الأساسية لنظام المعلومات، فالتطور في نظم المعلومات يبرز حقيقة مفادها أن منظمات الأعمال تعمل في عالمين متكاملين هما: عالم ملموس مادي صلب تمثل في التكنولوجيا (الأجهزة، المنتجات والأشياء)، وعالم غير ملموس (لامادي معلوماتي ناعم) متمثلا في: (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات والبرمجيات).

والشكل الموالي يلخص اهم موارد نظام المعلومات كالآتي:

**شكل 11 موارد نظام المعلومات**



Source: (O'BRIEN, 2003, p 08)



## الفرع الثاني: مكونات البنية التكنولوجية الداعمة لإدارة المعرفة

وتتطوي البنية التكنولوجية الداعمة لإدارة المعرفة على المكونات الآتية:

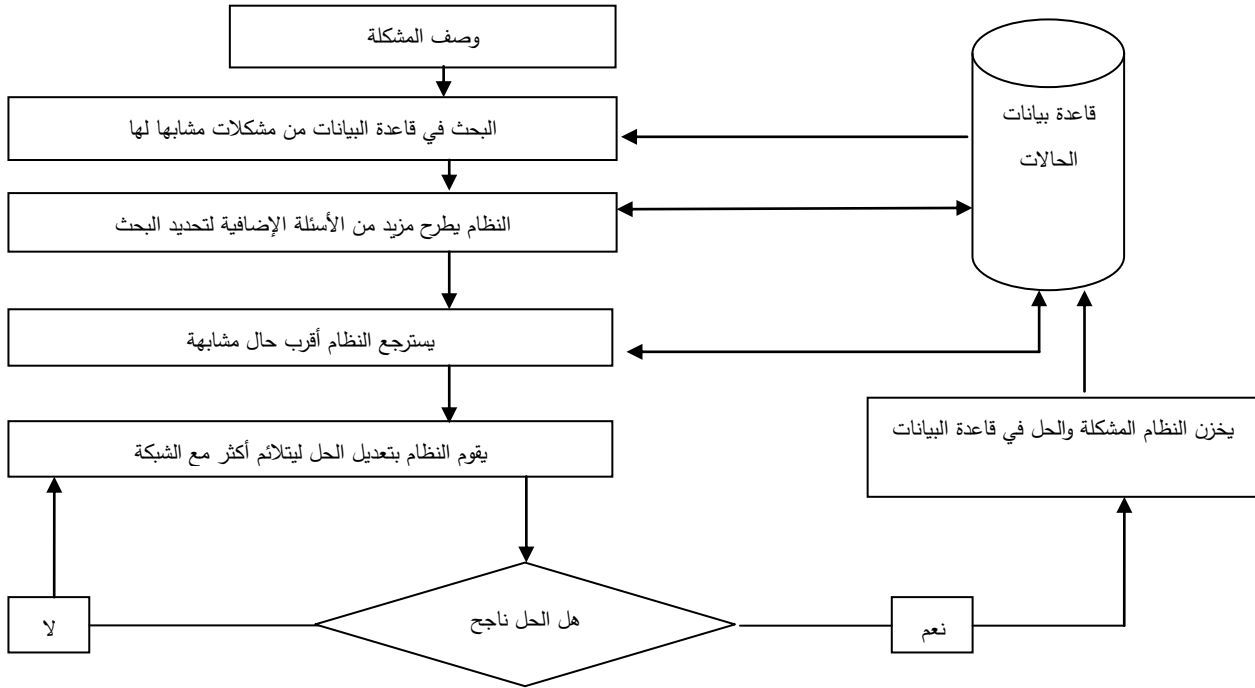
- **قواعد البيانات والمعلومات المتطورة:** وهي قاعدة تقنية وتنظيمية قوامها الحاسوب والبرمجيات، فتكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الدوافع الأساسية لتمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة وتناقلها، والمشاركة بها والتي نذكر منها مايلي: (ياسين، 2011، ص ص145-149)
- **البريد الإلكتروني (E-mail):** من أكثر الوسائط المعتمدة للاتصال، يمتاز بالسرعة والكلفة المنخفضة جدا في نقل البيانات والمعلومات (النعيمي، 2008، ص56)؛
- **نظم أتمتة المكاتب (الإدارة الأوتوماتيكية):** عبارة عن نظم الكترونية رسمية وغير رسمية متعلقة بالاتصالات للحصول على المعلومات من وإلى الأفراد داخل وخارج المنظمة، تسهل إجراءات العمل وتختصر الزمن، تمتاز كذلك بالدقة والوضوح في طرائق العمل وتسهيل الاتصال، والاستغناء عن الأفراد غير الأكفاء، وتقليل استخدام الورق والأرشيف على غرار معالج الكلمات، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي، التقويم الإلكتروني، الاجتماعات السمعية، الاجتماع التلفزيوني، اجتماعات الفيديو (السالمي، 2010، ص25)؛
- **نظم التنقيب عن البيانات (Data Mining System):** من خلالها يتم الكشف عن تقنيات متعلمة للبحث والتنقيب عن البيانات المهمة، وإظهار العلاقات المفيدة بينها وبين أبعاد أخرى مخفية لنفس البيانات الموجودة في قواعد بيانات أخرى؛
- **الملتيميديا (متعدد الأوساط) (Multi media):** ممثلا في برمجيات الكمبيوتر في صور فيزيائية مختلفة كالصوت والصورة والرسوم المتحركة، مما يسهل استخدام عرض المعلومات في نصوص متزامنة مع الصورة والصوت والحركة؛
- **البرمجيات الجماعية (Group ware):** من أمثلة هذه البرمجيات ومنتجها نجد: (Lotus Notes، Open text's live Link)، لها دور توفير فضاءات وتشارك المعلومات والمعرفة؛
- **برمجيات الفريق (Team ware):** على غرار تكنولوجيا الغرفة الإلكترونية (E-Room) (Technologies, Lotus Quik Place)، الهدف من هذه التطبيقات التي يتيحها الانترنت هو بناء عمل فرقي والمشاركة بالأفكار والوثائق والعصف الذهني؛
- **أدوات مؤتمرات الويب (Web Conferencing Tools):** عبارة عن طاولة افتراضية يتم أثناءها عرض ومراجعة وتعديل الوثائق، والمشاركة بالأفكار والملاحظات من الأدوات المستخدمة حاليا (Lotus)، (Microsoft)، (Place ware) وغيرهم، تتم في صورة مؤتمرات وعروض على الخط المباشر؛



- **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence/AT):** خزان للمعلومات والمعرفة لضمان أمنها وعدم ضياعها أو تسربها في حال انتقال الخبير، استقالته أو حتى وفاته، وهذا باعتماد تطبيقات مماثلة ومسايرة لعمل الفرد بعيدا عن ذاتيته ومشاعره مثل القلق والإرهاق وتضم عائلة الذكاء الصناعي النظم التالية:
  1. **النظم الخبيرة (Expert systems):** وتعد أهم تطبيق في الذكاء الاصطناعي فقد عرف في بداياته الأولى تحت مسمى: هندسة المعرفة "Knowledge Engineering" كان الهدف منه الحصول على برنامج لحل المشكلات التي تعانيتها الإدارة، فقد عرفت على أنها برامج حاسوبية تستخدم المنطق البشري كحل المشكلات (نويري، 2018، ص137)؛
  2. **نظم المنطق الضبابي أو المبهم (fuzzy Logic):** طريقة تحاكي الإنسان في عملية الإدراك في تحديده للقيم وما يرتبط بها من مرجعيات ومن خلال بيانات غير تامة أو بيانات ضبابية كما نجد بأنها تستخدم عدة تصنيفات بين نعم ولا بدلا من استخدام إحدى المفردتين، وبدل المنطق القاطع، وعبرة (0 و1)، الموجودة في منطق الحاسوب التقليدي؛
  3. **الشبكة العصبية/الدقيقة (Neural Network):** هي نظم معلومات محوسبة تعمل من خلال الربط الداخلي للمعالجات والتي تعمل بالموازاة وتتفاعل بطريقة ديناميكية بين الأنماط والعلاقات الموجودة في البيانات التي تقوم بمعالجتها مما يعني أنها تتعلم وتستخدم المعرفة لتنفيذ محاولات على نفس البيانات، فهي تضم ديناميكية تتعلم من خلال التجربة وتكتسب خبراتها من خلال التدريب والتعلم بالممارسة؛
  4. **منظومات الذكاء على أساس الحالات (Case Based Reasoning):** تقوم هذه التقنية على اكتساب وخزن واستثمار المعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمة مثلما يوضحه الشكل الموالي:



شكل 12 منظومات الذكاء عنى أساس الحالات



المصدر: (Kenneth c and al, 2002, p245)

5. الوكيل الذكي: حزمة برمجية لتنفيذ مهام محددة أو واجبات ذات طبيعة متكررة، أو تنبؤية للمستفيد ولدعم نشاطات أعمال أو تطبيقات برامج أخرى، هذا بالإضافة إلى (نظم اللغة الطبيعية)، نظم الرؤية ( Vision input systems)، الخوارزميات الجينية (ياسين، 2011، ص 189-248).

هذه الأدوات تعتبر أهم المقومات التكنولوجية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة فقد اشار (Landon) انه ينبغي توافر وامتلاك المنظمة لبنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات، كنظم المعلومات، شبكات الاتصال، تتماشى وتتساير وعمليات إدارة المعرفة (Kenneth, and al, 2002 p374).

فالغرض من تكنولوجيا المعلومات هو استغلال المعلومات بطرق سليمة وسريعة وهي أيضا أداة ووسيلة تساعد على نشر المعلومات (حريزي، 2011، ص14)، تسمح لإدارة المعرفة بالبحث السريع واسترجاع المعرفة والمعلومات، وتدعم التعاون والاتصال بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى دعمها لعمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة عن طريق عاملين: (Lachachi, 2011, p104)

- توفير الوسائل والأدوات للأفراد من أجل تنظيم، تخزين، وإيجاد المعرفة الصريحة والمعلومات مثل المكتبات الإلكترونية؛
- الربط بين الأفراد القادرين على مشاركة المعارف الضمنية.



## خلاصة الفصل:

تناول الفصل الأول من هذه الدراسة مختلف المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بموضوع المعرفة وإدارتها، باعتبار الأخيرة برنامج إداري تسييري يعول عليه لتحقيق الأغراض التنظيمية. وتتجلى قيمة وأهمية إدارة المعرفة من خلال آلية عملها المتمثلة في عمليات: التوليد، ثم التخزين فالتشارك، وأخيرا التطبيق، والتقييم. جودة هذه العمليات تعتمد على التناسق والتنظيم والتسلسل، وهذا لا يكفي إلا من خلال عملية الاستقطاب الجيد للمعلومات التي تخدم وتساهم في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي وحتى التفوق.

تطرق هذا الفصل أيضا إلى متطلبات إدارة المعرفة ممثلة في (الثقافة التشاركية الداعمة، الهيكل التنظيمي الداعم، القيادة الإدارية الداعمة، تكنولوجيا الاعلام ونظم المعلومات الداعمة)، والتي تجعل من إدارة المعرفة منقوصة في جودة الاداء وفعاليتها حال غيابها.

ولابد من التطرق إلى معرفة ماهية المنظمة المتعلمة، وسبل التحول إليها، ولكن قبل ذلك نطرح التساؤلات التالية: ما المقصود بالمنظمات المتعلمة؟ ما هو السبيل الذي تنتهجه المنظمات في سبيل التحول لبناء المنظمات المتعلمة؟ هذا ما سيجاول الفصل الثاني الإجابة عنه وعن غيره من التساؤلات.

# الفصل الثاني:

المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي



## تمهيد:

التحول الكبير في أساليب عمل المنظمات بعد أن صارت المعرفة جزءا من رأسمالها، والتغير الحاصل في بيئة الأعمال، ساهم في ظهور أساليب إدارية جديدة، ساعية بدورها إلى مواكبة العصر الحديث، كان لظهور مفهوم المنظمة المتعلمة نصيب منه، باعتبارها مرحلة مفصلية في تطور المنظمات وعلم إدارة الأعمال، وتطور مفهومها بالموازاة مع التطور الحاصل في علم إدارة الأعمال.

والوصول لتجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة، يقتضي التركيز على قدرات التغيير والاستيعاب والتحسين، في الخبرات والإمكانات المتوافرة لديها، إضافة إلى مقدرتها على التعلم وبصورة مستمرة وأسرع مما هي عليه ومن منافسيها، والتوصل إلى حلول ذكية ومنطقية وممكنة دوما، واستباقية أحيانا كثيرة.

سيتم تدارس نماذج المنظمات المتعلمة من وجهة نظر أشهر روادها (Peter SENGE) أين يتم التعرف عليها أكثر كمنظور مستقبلي وأهداف عملية تسعى إليه مختلف منظمات القطاع الاقتصادي، يستعين فيه رواد الأعمال ومتخذي القرار، والقادة بالتعلم التنظيمي بما يوظفه من آليات ونماذج واستراتيجيات ومهارات تعزز طريق الوصول إلى بناء وهيكل المنظمات المتعلمة واستدامتها، ما استدأم التعلم فيها.

وتأسيسا على ما تم التطرق إليه فإنه سيتم معالجة الفصل الثاني والموسوم ب: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، والذي سيقسم إلى أربع مباحث معنونة كما يلي:

**المبحث الأول:** التعلم التنظيمي سبيل التحول نحو المنظمة المتعلمة؛

**المبحث الثاني:** ماهية التعلم التنظيمي؛

**المبحث الثالث:** المنظمة المتعلمة: منظور مستقبلي للمنظمات المعاصرة؛

**المبحث الرابع:** المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج (Peter SENGE).



### المبحث الأول: التعلم التنظيمي سبيل التحول نحو المنظمات المتعلمة

تطورت اساليب احداث الميزة التنافسية لدى المنظمات إلى التنافس بالجديد والمستحدث من المعارف وحتى الاستباقية منها، مما دفع بالمنظمات إلى اعتماد التعلم على نحو مستمر سبيلا لذلك بما يضمن الوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، اخذا بعين الاعتبار امكاناتها ووضعها الداخلي والبيئة الخارجية وما تحتويه من اوضاع مساعدة وكابحة، وقبل التطرق لمفهوم المنظمة المتعلمة ينبغي اولاً فهم مضمون التعلم التنظيمي كسبيل لتحقيق واستمرار لمفهوم المنظمة المتعلمة.

#### المطلب الأول: تعريف التعلم

أضحى التعلم نقطة انعطاف في حياة المنظمات الباحثة عن التميز لمواكبة التطور الحاصل في عالم الاعمال اليوم، سمته الأساسية المعرفة كما ويعد ميزة لدى المنظمات التي تعمل على تطوير افرادها عن طريق التدريب أولاً والتعلم ثانياً.

يمكن إعطاء تعاريف متنوعة للتعلم كما يلي:

**التعلم لغة:** في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عَرَفَ، وَاسْتَعْلَمَ وَعَلِمَ؛ (علي، 2009، ص 16-36).

#### اصطلاحاً:

**علم النفس:** يلعب التعلم دوراً حيوياً في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قام بها الأفراد لاكتسابها، وكونت لديهم قدراً كبيراً من المعرفة السلوكية، إذ تفيد عملية التعلم في فهم السلوك الإنساني.

وتباينت الآراء والتوجهات حول عملية التعلم كما يلي: (العميان، 2010، ص 139)

**علماء السلوك:** عملية التعلم ناتجة عن استجابة الأفراد لما يتعرضون له من مشيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية؛

**علماء الإدراك العقلي:** عملية التعلم ما هي إلا نتاج عملية إدراكية عقلية غاية في الصعوبة والتعقيد يتم فيها تحليل المعلومات.

#### تعاريف أخرى للتعلم:

أسندت تعاريف أخرى للتعلم من زوايا مختلفة كما يلي:

**التعلم:** هو "التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة" (الطجيم، سواط، 2003، ص 148)؛



**التعلم:** هو "جميع العمليات المستمرة والهادفة إلى اكتساب الفرد للمعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياته لأحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه" (العميان، 2005، ص140)؛

يعرفه كلا من (Alessia & Heizfe, 2008, p929): "التعلم هو عملية الحصول على المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والاتجاهات الجديدة؛"

وتلخص الباحثة مفهومها عن التعلم كما يلي: "يعد عملية تلقي وإدراك ووعي للمعلومات والمعارف عند الأفراد، نتيجة التفاعل فيما بينهم أو كنتيجة لاكتشاف الأخطاء أو لتراكم المعلومات، أو عملية التحسين المستمرة سواء في السلوك أو الأداء كنتيجة للتكرار."

### المطلب الثاني: التعلم وعلاقته بباقي المصطلحات

يتقاطع مصطلح التعلم ومصطلحات أخرى ضمن الاستعمالات الميدانية والعلمية، مما يقتضي ضرورة التفريق بين هذه المصطلحات والتعريف بها على نحو يمكننا من فهمها وتمييزها.

### الفرع الاول: التمييز بين التعلم والإبداع والابتكار Learning, Creativity and Innovation

يمكن التمييز بين هذين المفهومين من خلال فهم كل مصطلح على حدى كمايلي: ( Shapiro, 2002, p7)

**الإبداع (Creativity):** حسب (Shapiro, 2002) هو: التفكير بالأشياء الجديدة؛

**الابتكار (Innovation):** هو القيام بعمل أشياء جديدة، بينما التعلم فهو اكتساب قدرة لهؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء؛

ويذهب (الحسينة، 2009، ص30) إلى أبعد من ذلك بوصفه للإبداع: بأنه عملية خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة أي يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، ويقابله الابتعاد أو التجديد بتطبيقه لهذه الأفكار بأساليب عمل مبتدعة؛

أما (Gryskiewicz & Tahlor, 2003, p1) فقد أشارا بأن الإبداع هو: القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة، ليس القدرة على إعادة إنتاج أفكار موجودة مع اختلافات بسيطة.

وخلاصة لما تم ذكره يمكن أن نعرف الإبداع على أنه عملية خلق وتوليد للأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو التطبيق العملي والتجسيد الفعلي لها، أما التعلم فهو الوعاء الذي يحمل كلا منهما من خلال تزويد عملية الابتكار بمختلف المعلومات والمعارف والخبرات والممارسات المؤهلة والمساعدة ضمن برنامج أو خطة تسمح بتحقيق الفكرة الجديدة.



**الفرع الثاني: التمييز بين التعلم والتدريب والتعليم Learning, Training and educating**

حتى لا يكون هناك تداخل في المفاهيم نتيجة للتشابه بين مصطلحات التعليم، والتعلم والتدريب سنقوم

بالتمييز بين هذه المفاهيم كما يلي: (ناتسي، 2003، ص ص 371-372)

**التعلم:** "عملية تغيير منظمة، تتم بطرق غير مباشرة من خلال الخبرة والدراسة المنظمة، يصعب قياسه، إلا أنه من السهل قياس آثاره"؛

**التعليم:** "عملية تنطوي على العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من استيعاب وتنمية المعارف والمهارات، القيم والفهم، وتكسب الفرد بوجه عام طريقة التفكير في حل المشكلات"؛

**التدريب:** "عملية منظمة، تتم بوسائل محددة ومباشرة، وتسهل معرفته ومعرفة آثاره".

والجدول الموالي يلخص اهم الفروقات النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم كما يلي:

**جدول 8 الفروق النظرية بين مفهومي التدريب والتعلم**

وجه المقارنة	التدريب	التعلم
التعريف	هو خبرات تعليمية للمتعلمين، مخططة وتوصل بواسطة المتدربين، وتكون في شكل رسمي؛	هو عملية اكتساب معرفة جديدة أو وجهة نظر جديدة توصل إلى تعديل سلوك وأفعال الأفراد؛
اتجاه التعلم	من الخارج إلى الداخل، ينفذ بواسطة الآخرين، ثبات المنهجية دائماً؛	من الداخل إلى الخارج، طلبه يأتي من الفرد نفسه، تغيير المنهجية باستمرار؛
التركيز	يركز على المدرب، الفصل الدراسي، المعرفة، المهارات، القدرات والأداء التنفيذي للوظيفة؛	يركز على التعلم، مكان العمل، القيم، الاتجاهات، الابتكار والمخرجات؛
الانتماء	ينتمي إلى قسم التدريب؛	ينتمي إلى كل فرد متعلم؛
الفائدة	مناسبة لتطوير الاختصاص الوظيفي؛	يساعد الأفراد والمنظمات على تعلم كيف يتعلمون؛
مجال المعرفة	يؤكد على التحسين؛	يؤكد على الاختراق (التقدم السريع في المعرفة)؛
الربط بين المنظمة واستراتيجياتها	ليس من الضروري الربط بين رؤية المنظمة واستراتيجياتها؛	الربط المباشر بين رؤية المنظمة واستراتيجياتها؛
المدى الزمني	الهيكل التدريبي يركز على المدى القصير.	الهيكل التدريبي يركز على المدى القصير والطويل معاً.

المصدر: (دره، 2011، ص 35)

ومن الجدول اعلاه يمكننا أن استخلاص النقاط التالية: (عرقاوي، 2015، ص ص 173-174)

- يعتمد التدريب والتعلم على الخبرات والمهارات والمعارف والتجارب؛
- التعليم يرتبط بقدرات ومهارات عامة (التصرف أو الاستجابة بوجه عام سواء في مجال محدد أو التصرف في الحياة) بينما التدريب يرتبط بأمر محدد (موقف أو عمل، أو أداء).

### الفرع الثالث: مفهوم التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي مفاهيم مختلفة لم يتفق حولها العلماء لتوحيدها، وذلك مرده إلى احتواء التعلم التنظيمي على عديد الأبعاد وعديد النظريات المختلفة والمفسرة له. وهنا يمكن استعراض مفاهيم متنوعة لأشهر الرواد عن التعلم التنظيمي في الجدول التالي:

#### جدول 9 تعاريف أشهر الرواد

الباحث	التعريف
نونাকা وتاكويوشي	"قابلية وقدرة المنظمة ككل على خلق ونشر المعرفة؛
Grassan, Lane White	عملية التغيير في التفكير والأعمال سواء على المستوى الفردي أو المشترك؛
Lahteemmaki, Toivonen, Matilda	التكيف مع التغيرات في ثقافة العمل وتطوير طرق جديدة لإنجاز الأعمال والقواعد والنماذج؛
الكبيسي	العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الخارجية والداخلية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز؛
Hoe, Mcshane	تعزيز قدرة المنظمة على اكتساب ونشر واستخدام المعرفة من أجل التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية؛
رايس وفاء	هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

المصدر: (الظالمي، 2010، ص 51)



أما (Lorange) فيراه بأنه: "عملية اشتراك أفراد المنظمة في شبكة داخلية تجمع خبراتهم معا ليكونوا قادرين من خلال الممارسة المشتركة على التعلم ليس كأفراد وإنما أيضا كمنظمة"، ويرى أيضا بربط التعلم التنظيمي بالتعلم الجماعي، كما أن الإشكالية ليست في إدراك أهمية التعلم التنظيمي وما يجب تعلمه، إنما طريقة تفعيل هذا التعلم ميدانيا، وآلية تفعيله (حسن، 2015، ص171)؛

ويعرفه (شكر، 2003): "التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام" (شكر، 2003، ص07)؛

وحسب (Peter Senge): فإن التعلم التنظيمي هو تحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين به، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية، فالتعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يتطور الأفراد في المنظمات باستمرار باعتبار أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (بلعلى، 2014، ص ص171-172).

وتأسيسا على ما سبق من التعاريف يمكننا إدراج التعريف الإجرائي التالي:

**التعلم التنظيمي:** هو عملية تنظيمية وتطويرية مستمرة باستمرار المنظمة، من خلال الكشف عن مناطق القصور لتقويمها وتصحيحها، سواء تطلب ذلك اتخاذ القرار أو أدوات وأساليب، مهارات ومعارف جديدة أو متجددة، فهو يتم في كافة أجزاء المنظمة والنتائج المترتبة عنه تتمثل في: الخدمات والمنتجات الجديدة أو المطورة، وتغيير في سلوكيات الفرد وطرق الأداء.

### المطلب الثالث: الإطار التاريخي لنشأة وتطور مفهوم التعلم التنظيمي

يعد أول ظهور لمفهوم التعلم التنظيمي عام (1997)، إذ كان يعرف بـ "أمسك بالخطأ وأصلحه" باحثا

عن العيوب المؤدية إلى المشكلات داخل المنظمات ويقوم بحلها وهي أبسط أنواع التنظيم (L & Daft R, Weick K, E, 1984, pp284-29) وبهذا يتسع حجم المعرفة والخبرة.

### الفرع الأول: نشأة مفهوم التعلم التنظيمي

بتعمق البحث حول الجذور التاريخية لمفهوم التعلم التنظيمي نجد بأن أول المحاولات لتعريفه كانت عن طريق (Simon) نهاية العقد السادس من القرن المنصرم، معرفا بأنه: "الوعي المتنامي للمنظمة وقدرة



الأفراد العاملين فيها على تحديد المشكلات التنظيمية بنجاح، بما ينعكس على كل من عناصرها الجوهرية والنتائج المتحققة" (الرشودي، 2007، ص122).

عام (1978) كان أول ظهور لاستخدام مصطلح التعلم التنظيمي من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما "Organizational learning" "التعلم التنظيمي"، من خلال طرح تساؤل مفاده: هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ليليه الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة، فهذا المفهوم يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولا يزل في مرحلة التطوير المفاهيمي، وتم اقتراح نماذج ساعية منها للوصول إلى مقياس لمستويات التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاته (دروزة، 2011، ص15-16).

ولإبراز أكثر لمدى تطور مفهوم التعلم التنظيمي ندرج في هذا الجدول مقارنات بين نمطي التعلم التقليدي والحديث كما يلي:

جدول 10 نموذج التعلم التقليدي ونموذج التعلم في ظل اقتصاد المعرفة

نموذج التعلم في ظل اقتصاد المعرفة	نموذج التعلم التقليدي
يحتمل المعلم موقع المشاركة والتوجيه للطلبة، لضمان وصولهم إلى موارد المعلومات؛ أضحت مهمة المعلم مزيج من مهام المربي والقائد ومدير المشروع والبحث والناقد والمستشار بدلاً من الملحن؛	يعد المدرس المورد الرئيسي للمعرفة؛
تتم عملية التعلم من خلال ممارسة مفردات المعرفة؛	يتلقى المتعلمون المعرفة مباشرة من المعلم؛
تعدى مفهوم التعلم على المواقع الأكاديمية المبنية كالجوامع، ومنظمات التدريب وظهور مواقع التعليم والتعلم على مواقع شبكة الانترنت، والواقع الافتراضي الحاسوبي؛	يرتبط موقع التعلم بموقع المنظمة التعليمية التقليدية؛
توظيف آلية التقييم لإرشاد استراتيجيات التعلم وتمييز المسارات نحو تعلم أكثر رصانة؛	تقدم الاختبارات لكشف التقدم لحين اتقان الطلبة قدر من المهارات والقدرة على الوصول إلى تعلم أفضل؛
يقوم المعلمون بإعداد وتطوير خطط تعلم ذاتية؛	قيام المعلمون بأداءات ذات الأنشطة؛
يقبل المعلمون على الاستمرار بعملية التعلم طيلة المشوار، وترتبط لديهم التدريبات الأولية مع عمليات التطور الاحترافي المستمرة على الدوام	يتلقى المعلمون تدريبات أولية مضافا إليها تدريبات أثناء الخدمة؛



يتم تحديد المتعلمين الجيدين وتتوافر لهم أكثر من فرصة لاستمرار وتطوير تعليمهم. يتم توفير فرص التعلم لأشخاص طيلة حياتهم.

المصدر: (بلعربي، أبو راشد، 2005، ص 12)

**الفرع الثاني: تطور مفهوم التعلم التنظيمي: مداخل التعلم التنظيمي Entrances**

**:Forganizational learning**

تتمثل هذه المداخل في النظرة الشمولية للتعلم التنظيمي والطريقة التي تم بها التطرق لهذا المفهوم

نصنفها في المدخلين التاليين كما يلي: (Hawkins, 2005, p18-20)

**أولاً: مدخل التعلم التنظيمي القديم: Old Entrance of Organization Learning**

حري بنا أولاً فهم التعلم التنظيمي وفقاً لهذا المدخل: وفق تعريف (Argyris) حول التعلم التنظيمي والذي مفاده: "اكتشاف الأخطاء وتصحيحها" كشرطين لحدوث التعلم التنظيمي، فإن (Miller) يراه وفقاً لهذا المدخل كذلك بأنه "اكتساب للمعرفة الجديدة من خلال الأفراد الممثلين للمنظمة (Actors)، ذوي القدرة والاستعداد على تطبيق تلك المعرفة في صناعة القرارات وفي التأثير على الآخرين".

ووفقاً لهذا المدخل فالتعلم يتم من قبل الأفراد الذين يعتبرون كوكلاء عن المنظمة، مما يتطلب انتقال

المعرفة المكتسبة من الأفراد إلى ذاكرة المنظمة أين يتم تخزين هذه المعرفة.

**ثانياً: مدخل التعلم التنظيمي الجديد: Modern Entrance of organizational learning**

يعود أول ظهور لهذا المدخل لسنوات التسعينيات، فلسفة هذا المدخل تبنى على اعتبار أن المتعلمين مخلوقات اجتماعية، باعتماد التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فهم يبنون المفاهيم ويتعلمون وكل هذا في إطار مواقف مادية واجتماعية وثقافية معينة.

**ثالثاً: المدخل الإدراكي والمدخل السلوكي للتعلم التنظيمي**

➤ **المدخل الإدراكي:** ويركز على محتوى عملية التعلم وعلى كيفية حصول التغيير في إدراك الأفراد مما يعني إدراك المنظمة ككل، والتركيز على العمليات التي تطور من خلال المعرفة ومن استخدامها لتحسين كل من الابتكار وجودة عملية التفاعل التنظيمي، وكل أنواع الأداء؛

➤ **المدخل السلوكي:** يركز على المتغيرات في الهياكل التنظيمية والتقنيات والروتين والنظم، استجابة من المنظمة لتجاربها وتجارب المنظمات الأخرى، من خلال تكرار السلوكيات الناجمة وتجنب المخففة، إلا أن السلوكيات المكررة الناجمة قد تكون ناجحة فقط حكرًا على موقف معين وليست قابلة للتعميم، فهو يرتبط



بنموذج (الدافع/ الاستجابة)، أي استجابة لدوافع البيئة الخارجية يحدث التعلم الذي بدوره ينجر عنه اكتساب عادات جديدة.

#### رابعاً: الفرق بين التعلم التنظيمي القديم والحديث وفق المدخلين

يتجلى الفرق بين التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد في اختلافين رئيسيين هما: (عرقاوي، 2015، ص ص176-177)

- إذا اعتبر التعلم التنظيمي القديم أن المعرفة تختزن في ذاكرة المنظمة فإن التعلم التنظيمي الجديد يرى بأن المعرفة تعتمد على السياق الذي توجه به، أي الموقف الذي تتم فيه عملية التعلم وتتم بذلك بعدة تغيرات وفي كل حالة أو موقف سيكون للمعلومات معنى مختلف مما يعني استحالة تخزين المعرفة دون هذه المراحل؛
- وفقاً للتعلم التنظيمي الجديد فالتعلم يعني التشارك في المعلومات وليس اكتسابها وبالتالي الأفراد أو المنظمات كفرد هم من يتعلمون والأجدر الأخذ بفكرة الجماعة هي التي تتعلم أو (مجموعة الممارسة Community of Practice)، رافضاً فكرة التعلم الإدراكي من قبل الأفراد ومن قبل المنظمة كفرد؛
- من الباحثين من تبنوا المدخل الجديد في التعلم معتبرين هذا النوع عملية اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد باستمرار مع السياق الذي يتواجدون فيه، أين يتم ربط التعلم بالمحيط المؤسسي والاجتماعي الذي يوجد بداخله، الأمر الذي يفرز ظهور خبرات تعليمية، ورغم ذلك فإن الأفراد ضمن مواقف العمل لا يتعلمون إلا عندما يشتركون في هذه المواقف عن طريق استخلاص استنتاجات عن العمل وربطها بالتجارب والخبرات لديهم.

ويجدر التنويه بأهم ملامح المدخل الجديد للتعلم الذي يركز على جانبين أساسيين كالآتي: (محمد، 2008، ص 229)

- اكتساب مفاهيم جديدة من خلال العمل الجماعي وتبادل الخبرات؛
- تطوير المعرفة والسلوك والأداء.

ويمكن تلخيص أوجه المقارنة بين مداخل التعلم القديم والحديث في الجدول التالي كما يلي:



جدول 11 مداخل التعلم التنظيمي (القديم والجديد)

معدل التعلم الحديث	معدل التعلم القديم	معايير التفريق
الجماعة هي من تعلم؛	الأفراد كوكلاء عن المنظمة؛ المنظمة كفرد؛	من الذي يتعلم؟
المعرفة لا تكتسب وإنما هناك تشارك في المعلومات يتم من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم ومع السياق المادي والاجتماعي والثقافي الذي يتواجدون فيه؛	يتم عن طريق اكتساب معرفة جديدة؛	كيف يتم التعلم؟
المعرفة الناتجة عن التعلم لا يمكن اختزانها فهي مرتبطة بالسياق الذي حصل فيه التعلم ومعنى المعلومات تختلف من موقف لآخر.	المعرفة المكتسبة من التعلم يتم اختزانها في ذاكرة المنظمة.	أين تذهب المعرفة الناتجة من التعلم؟

المصدر: (عرقاوي، 2015، ص 177)

الفرع الثالث: دواعي اللجوء إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي

- أوجز (نجم، 2008، ص ص 681-682) المبررات الرئيسية لتبني مفهوم التعلم التنظيمي بما يأتي:
- الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات، مما يتطلب ضرورة التحديث الإداري الشامل لمعرفة مواطن النقص حتى تضمن استدامة فاعلية وكفاءة العمل الإداري بها، فالتعلم التنظيمي مطلب حتمي يجعل منها قادرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المسح البيئي الدوري لبيئتها؛
- حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة، ولبناء كفاءات أكثر تأهيل؛
- وجوب امتلاك المنظمات لقدرات غير تقليدية متمثلة في القدرة على التعلم أسرع من المنافسين وذلك نظراً للتسارع والتسابق بفعل عامل المنافسة والتقليد؛
- تهيئة وإعداد المنظمة لمواجهة المستقبل؛
- تمكين الأفراد من تحقيق إنجازات في ظل الظروف الصعبة والمعقدة؛
- رغبة المنظمات في إيجاد شراكة دائمة مع العملاء، من خلال جعلهم أحد مصادر التعلم عن طريق المعلومات المقدمة من طرفهم حتى تحقق الولاء الدائم والابقاء عليه وذلك بالتغيير من نفسها وعملائها؛
- الانسجام مع القواعد والقوانين خاصة في ظل مطالبة عديد المنظمات العالمية بتطبيق معايير نظم الايزو (ISO)، وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- نقادي انعكاسات دوران العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.



## المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي

على الرغم من أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد، فهو ليس مجرد تراكم لتعلم الأفراد، بل ويعتبر الأفراد في المنظمة الآلية التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي عموماً، ويتألف التعلم التنظيمي من جميع الأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في المنظمة من أجل تحقيق التعلم ولأجل ذلك ينبغي معرفة المضامين العميقة لهذا المفهوم من خلال تدارس أبعاده وأهميته والخصائص التي تمكن من وضع تصور منطقي لأهمية التنظيمية والآلية الميدانية التي يتم بها.

### المطلب الأول: أساسيات حول التعلم التنظيمي

يقتضي فهم التعلم التنظيمي الفهم المعمق لمختلف الأسس المكونة لهذا المفهوم، ومميزاته وخصائصه التي تسمح بتفعيله ووضع أسسه ضمن المنظمات الساعية إلى التعلم.

### الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

يبني التعلم التنظيمي على ثلاث أبعاد أساسية كتركيبة يتفرع كل بعد فيها إلى أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاث وهي كما يلي: (البديري، سليمان، 2019، ص ص 493-494).

#### أولاً: البعد الاستراتيجي:

ويتشكل من العناصر الآتية:

➤ **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** تزود الرؤية المشتركة الأفراد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتناسب وأهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، وذلك عن طريق الترابط في العلاقات بين أعضاء التنظيم مما يوحد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول لتحقيق هذه الأهداف؛

➤ **متابعة التغيرات البيئية:** ويعني ذلك التجهيز والاستعداد لوضع خطط للتكيف مع التوقعات المحتملة في التغيرات الرئيسية، بوضع بدائل لسيناريوهات حتى تواجه هذه التقنيات بأريحية تامة وتخفف من حدة تأثيرها، بما يخدم مصلحة التنظيم ويدعم قدرة المنظمة على التعلم؛

➤ **استراتيجية التعلم:** والمقصود منها امتلاك التنظيم لخطة مساندة للتدريب والتعلم والابتكار بوعي ووضوح، فاستراتيجية التعلم تعد أهم مصادر بناء المزايا واستدامتها، وواحدة من أنشطة التنظيم الرئيسية.

#### ثانياً: البعد التنظيمي:

ويشتمل على العناصر التالية:



- **العمل من خلال الفريق:** العمل الفرقي يولد الحوار وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات بين أعضاء التنظيم، يحفز كذلك على توليد الأفكار الجماعية المشتركة الجديدة والمبتكرة للتعامل مع التحديات والاستجابة للمستجدات، فالعمل الجماعي يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة؛
- **الهيكل التنظيمي المرن:** يعتبر الهيكل المرن الذي يعطى فيه الحرية للعاملين في التجريب والابتكار والهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، ولا مركزية اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، شرط أن تكون فرق العمل على اتصال وقرب دائم مع مراكز اتخاذ القرار؛
- **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** ينطوي هذا المكون على عامل الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة ونشرها إلى جميع أفراد التنظيم بغية الاستفادة، واستكشاف أفضل الممارسات الإدارية فيها في المجال التطبيقي العملي، إلى جانب اكتساب الخبرة والمعارف وتبادلها من خلال الاستفادة من الأخطاء.

#### ثالثاً: البعد الثقافي:

يحتوي في مضمونه على المكونات التالية:

- **التعلم من الأخطاء السابقة:** إذ تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد خلال عملية التنفيذ فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم منها وليس نقطة ضعف وفخ للتركيز على الفشل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التواجد ضمن بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعلم؛
- **البيئة المساندة على التعلم:** نشير بالبيئة المساندة للتعلم إلى المقدرة على اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة ومعالجتها وتخزينها، ثم توظيفها في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتشخيص الوضعية للمنظمة وكذا الممارسات المستخدمة فيها، كما تشجع القادة والعاملين على إيجاد طرق استقطاب أفكار جديدة وتحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين؛
- **الجودة الكلية للتعلم:** تقتضي إدارة الجودة الشاملة أن يتعلم كل فرد باستمرار، مما ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء والنتائج وهذا ما يتشابه تماماً مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي خاصة في جزئية المعرفة التراكمية فالاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى تجاه التعلم التنظيمي.

#### الفرع الثاني: أهمية وخصائص التعلم التنظيمي

أولاً: أهمية التعلم التنظيمي

يمكن حصر أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية: (Opaku, Fortune, 2010, p957-966)



- له بالغ الأثر والدور في دعم وخلق الميزة التنافسية؛
- يقوم بالتجديد والتغيير في السلوكيات ويمكن المنظمة من التقدم والتطور؛
- التعلم المستمر يعني البقاء والاستمرار والمواكبة والتحسين يثمر عنه الإبداع والابتكار.

### ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي

- تتعدد الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي وتجعل المنظمات تتبناه، بالرجوع إلى الخصائص التي تميزه، والتي يمكن ايضاحها كما يلي:
- توليد المعرفة واكتساب المعلومات وتخزينهم في ذاكرة المنظمة؛
  - استخدام المعارف والمعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية ضمن إطار ثقافة المنظمة؛
  - مساندة قيادة المنظمة (القيادة الداعمة) حتى يحقق التعلم التنظيمي نتائج منتظرة، وهذا عن طريق القدوة والتأثير في سلوك وتصرفات الأفراد؛
  - عملية التعلم تقتضي وبصورة أساسية رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
  - عملية مستمرة تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
  - نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.

### الفرع الثالث: مستلزمات التعلم التنظيمي

- يمكن حصر المستلزمات الواجب اخذها بعين الاعتبار بهدف تجسيد التعلم التنظيمي كما يلي:
- (Dollores, and al, 2001, p53)؛ (SENGE, 1990, p54)
- ضرورة أن يربط الأفراد بين ما يتعلمون كمهمة والنتائج المحتملة؛
  - ضرورة توفر التغذية المرتدة للأداء؛
  - فرص الممارسة مهمة وخاصة إذا تعلق الأمر بتعلم مهارات جديدة؛
  - توافر الأفراد على مهارات ومقدرات تأهيلية قبلية تساعد على التعلم بسهولة؛
  - ضرورة تقبل الأخطاء كمصدر للتعلم ضمن الثقافة التنظيمية؛
  - عمليات المشاركة؛
  - نمو الشعور بالمسؤولية الفردي والجماعي؛
  - التفوق الفردي، والنماذج العقلية، وتعلم الفريق، وأنظمة التفكير؛
  - تمكين الأفراد من تحليل المشكلة وتحديد الحلول وتطوير الاستجابات.

فقد اشير بأن تعلم المنظمات يقع في خمسة أوجه وهي: (البطائنة، 2007، ص ص 75-76)

- تشجيع المديرين لتحديد حاجاتهم للتعلم؛
- المراجعة وبانتظام للأداء والتعلم؛
- تشجيع المديرين على وضع أهداف التعلم لذاتهم؛
- تقديم التغذية العكسية من خلال الأداء والتعلم؛
- مراجعة أداء المدراء والصفح عن أخطائهم؛
- التخطيط السليم لأنشطة التعلم؛

ولأجل تطبيق التعلم التنظيمي فالمنظمة مطالبة بتوفير هذه المتطلبات التي نذكر من بينها: تأمين التغذية المرتدة للأفراد من خلال أدائهم، وتبيان السبل الناجعة في تنفيذ واجباتهم، وتمكين وتقويض المهام للأفراد بحرية تامة لإنجاز أعمالهم بما يروونه ملائماً.

#### الفرع الرابع: مستويات التعلم في المنظمات

ميزت عديد الكتابات التي تطرقت إلى موضوع التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات للتعلم في المنظمة، وتعد وحدات لتحليل عملية التعلم وهي:

##### ➤ التعلم الفردي (Individual learning)

تعلم الأفراد شرط لازم وضروري لتعلم المنظمات بل هو نقطة الانطلاق نحو التعلم التنظيمي، فقد نوه (SENGE) في مؤلفه الشهير للمنظمة المتعلمة على أن "المنظمات تتعلم فقط من خلال أفرادها الذين يتعلمون"، والتعلم الفردي لا يضمن التعلم التنظيمي ولكن دون الأول فإن هذا الأخير لا يمكن أن يحدث"، وبالرغم من هذه الأهمية للتعلم الفردي فإنه لا يمكن اعتبار بأن تعلم المنظمات هو حصيلة ما يتعلمه أفرادها (Fillol, M & Lyles, M, 1985, p803-813)؛

##### ➤ التعلم الفرقي (Team/Group learning)

بحسب (SENGE) فإن التعلم الفرقي هو "العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتوحيد وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه بالوصول إليها بالفعل"، ويعد التعلم الفرقي المرحلة الانتقالية لتحول التعلم الفردي إلى معرفة تنظيمية، وأكد في هذا السياق أن الفرق هي الوحدات الرئيسية في تعلم المنظمات المعاصرة وليس الأفراد، جوهر عمل التعلم الجماعي متعلق بالأنشطة الخاصة بعملية اكتساب معارف ومهارات واتجاهات مشتركة بواسطة عمل جماعي مشترك، ويمكن معرفة العمل الفرقي الناجح

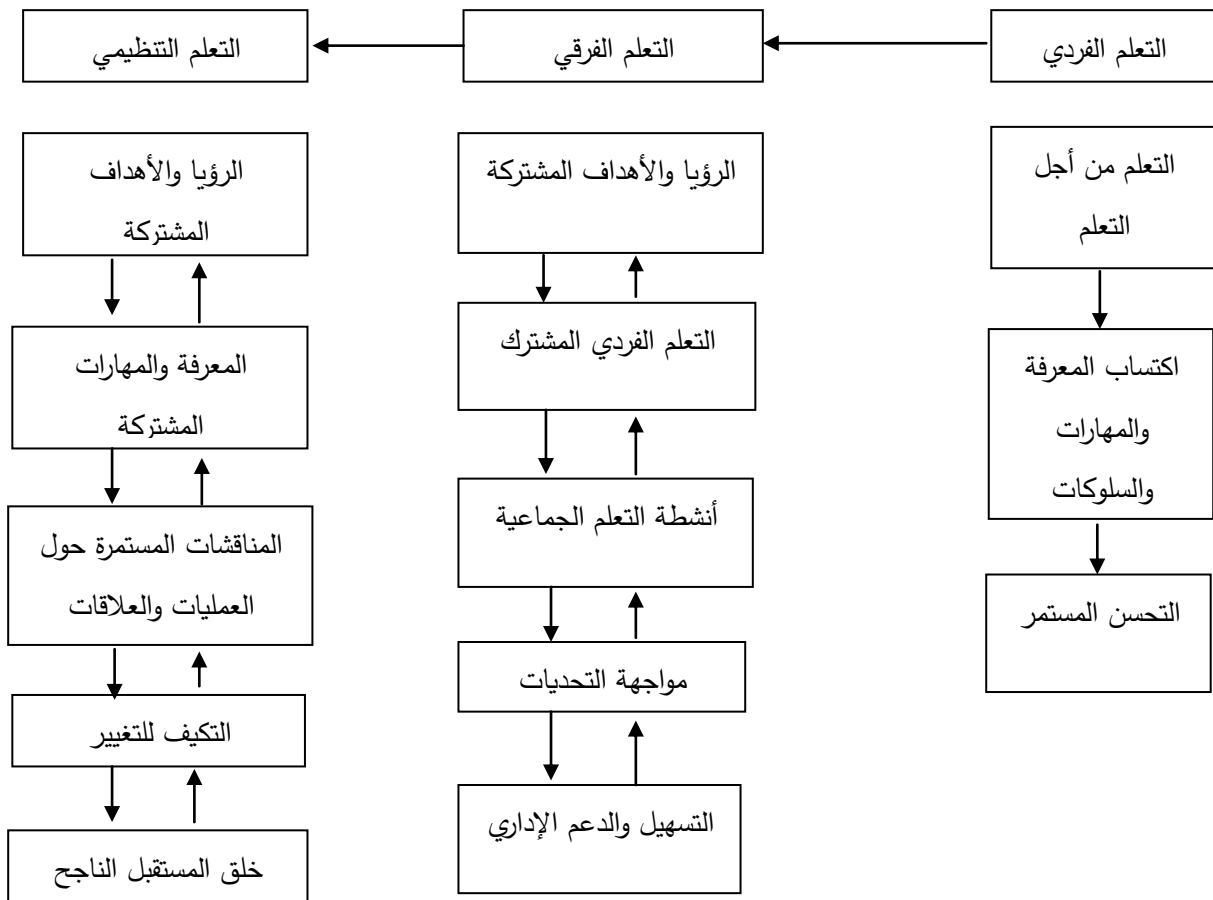
والفعال من خلال التعلم والتفكير كوحدة واحدة، والمقدرة على مشاركة التجارب والخبرات بين مختلف الفرق (الهدلة، 2013، ص27)؛

### ➤ التعلم التنظيمي (Organizational learning)

السبيل إلى التعلم التنظيمي يتم تعبيده عن طريق تعلم الأفراد وتفاعلاتهم معا في هيئة مجموعات تعطي معا شكلا مختلفا بقدراته ومواصفاته الخاصة ولا يتساوى بهذا الشأن عمليات التعلم من خلال الجماعة بعمليات التعلم التي يحققها الأفراد ونتائج عملياتهم (الخالدي، 2014، ص ص37-39).

والشكل الموالي يلخص مستويات التعلم التنظيمي كما يلي:

شكل 13 مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: (محمود، 2009، ص 70)

من خلال الشكل السابق وبعد الاطلاع على مستويات التعلم التنظيمي يمكن ملاحظة ما يلي: تحقيق التعلم التنظيمي لا يتأتى إلا من خلال الربط بين المستويات التعلم المذكورة، الأمر الذي يقتضي نظام اتصالات فعال أفقي وعمودي بين مختلف المصالح والأقسام حتى تسهل عملية نفاذ وانسياب وإتاحة المعارف والمعلومات بين كل أفراد التنظيم وبما يخدم كل قسم ومصصلحة من احتياجات، ليتم بعد ذلك استغلالها في تطوير مهارات الأفراد العاملين.

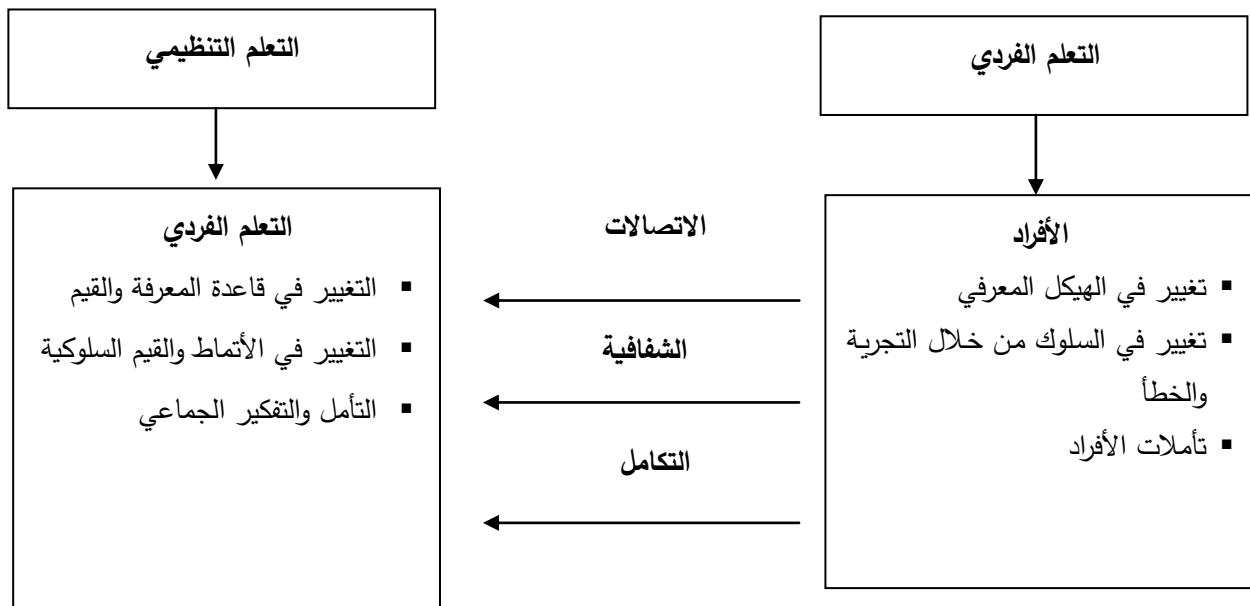


والانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي يستلزم عدة متطلبات وهي: (مؤيد، 2005، ص 51-52)

- **الاتصالات (Communications):** عمليات أو نظم الاتصال الفعالة تسمح للمنظمة بإيجاد مناقشة جماعية وتكوين إطار مرجعي مشترك بالإضافة إلى إتاحة المعرفة الشخصية، من فهم متبادل للقضايا المطروحة للنقاش، أو تصرف يقترح من الواقع؛
- **الشفافية (Transparency):** وتقوم الشفافية على مبدأ وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم المركزية وقيمة التخزين هنا في كونه يمكن الأفراد من الولوج إلى الذاكرة التنظيمية، وجعل العمليات التعليمية جزءا من المنظمة من خلال إتاحة المعرفة لجميع الافراد العاملين لأغراض التأمل والإتيان بكل جديد، فالإتصال لا يعد نهجا كافيا لتكوين إطار فكري مشترك ما لم تكن مدخلاته ومخرجاته متاحة للجميع؛
- **التكامل (Integration):** ويعنى به تكامل العمليات الجماعية في المنظمة الأمر الذي توفره الهياكل المتكاملة والمساعدة على تطوير معارف ومهارات الأفراد، كما أن التكامل يسهل العمل التنظيمي. فالسمة الأساسية هي طريقة الربط بينهما، وكيف تصبح المعرفة الفردية معرفة تنظيمية، والنماذج الفردية إلى تنظيمية، فالتعلم الفردي واضح لكون المنظمات لا تستطيع التعلم دون الأفراد، وغير ملحوظ كون المنظمات لديها المقدرة على التعلم بصورة مستقلة عن أفرادها.

والشكل الموالي يوضح علمية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي كما يلي:

شكل 14 عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: (السالم، 2005، ص 51)



أما (الرشودي، 2007، ص81)، فيشير بأن للقيادة الدور الفاعل والحاسم في دعم عمليات التعلم في المنظمات المعاصرة والمحفزة على تعلم الأفراد في المستويات التعليمية الثلاث، وتحفيزهم على التعلم الجماعي والتنظيمي، هي إحدى استراتيجيات التعلم المستمر والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة، كما أنها تستهدف جعل التعلم جزءاً من مهام ووظائف الأفراد، كما على الافراد أن يؤديوا مهامهم بصورة أفضل وأن يبادروا بتقديم آرائهم وأفكارهم لتحسين الأداء، وتطبيق المعارف الجديدة التي حصلوا عليها والاتجاهات الإيجابية المكتسبة من التجارب المختلفة في تامين إنجازاتهم شرط أن يقابل ذلك حوافز مادية ومعنوية.

### المطلب الثاني: أصناف التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات إلى تعدد انواع التعلم التنظيمي التي يمكن ان تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، وقد تم حصرها ذكر الأنواع الموالية على اعتبارها الأكثر تداولاً واستعمالاً ميدانياً إلى جانب علاقتها بجانب التوجه إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة كما يلي:

#### الفرع الأول: تصنيف (Argyris and Schon)

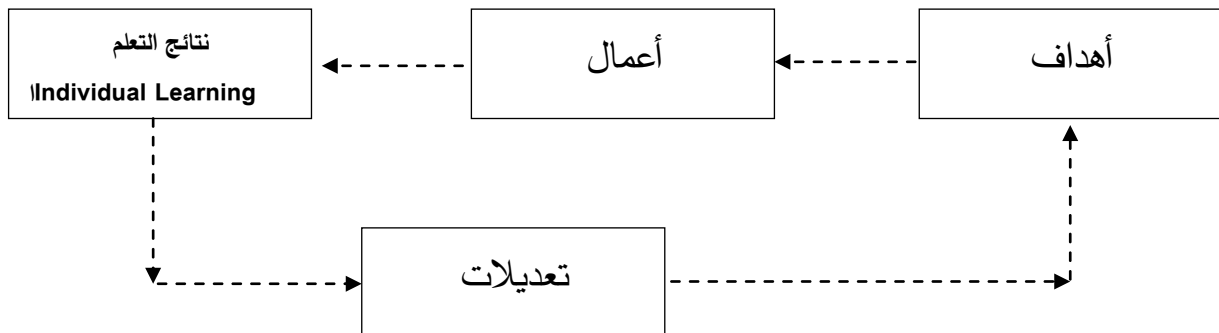
يعتبر الباحثان (Argyris & Schon) من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي، وتصنيفهم قد استخدم بشكل مكثف في الأبحاث والدراسات ذات الصلة، وكمحاوله لتطوير هذا النموذج أكثر أنت محاولة (Wierdsma & Swieringe, 1991) نقيده بان التعلم التنظيمي يصنف إلى الانواع التالية كما يلي: (مصطفى، الخلف، 2017، ص ص 50-51)

#### أولاً: التعلم أحادي الدورة (Single Loop Learning)

التعلم أحادي الدورة بمفهومه البسيط يعرف على أنه: "اكتشاف وتصحيح الأخطاء"، الهدف منه هو المحافظة على تقدم واستقرار المنظمة، ويتولد عنه تعديل في الإجراء (السلوك) دون تعديل في القيم أو المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد (Langer, Arthur M, 2005, p266).

والشكل الموالي يوضح التعلم أحادي الدورة والية عمله كما يلي:

شكل 15 عملية التعلم أحادي الدورة



المصدر: (الرشودي، 2007، ص 73).

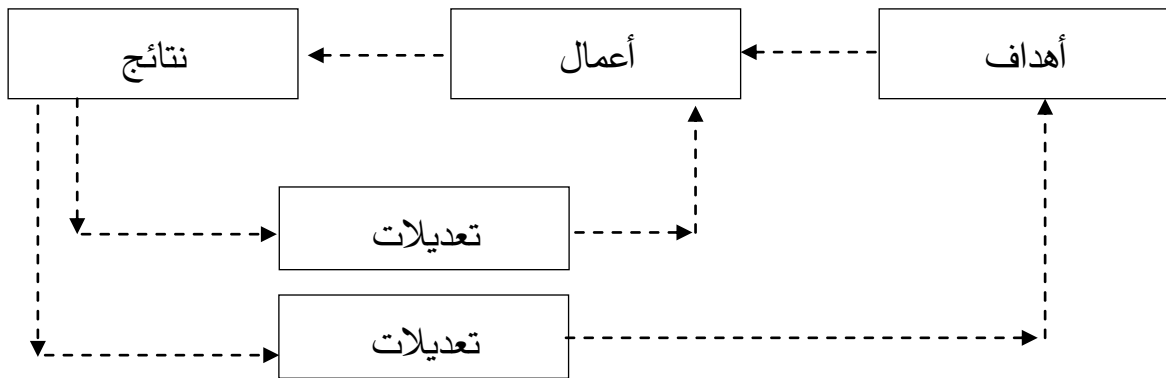
تجارب وممارسات الأفراد تترتب عليها مخرجات ونتائج، إما تنال رضا ممارسيها فيتم تكرارها لتتحول إلى قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون جهد أو مراجعة، أو عدم رضاهم، ليتم فيما بعد التوقف عن الأخذ بها، إذ تعتبر نتائج التصرفات كتغذية راجعة للأفراد تمكنهم من حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم (النمر وآخرون، 2011، ص535).

### ثانياً: التعلم الثنائي الدورة (Double Loop Learning)

يحدث التعلم الثنائي الدورة عند اكتشاف الخطأ وتصحيحه عن طريق ضبط وتعديل السلوك أو الأعمال التي تؤدي إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف المكونة للثقافة التنظيمية، فهو يتطلب البحث عن السياسات المانعة الوقائية لعدم حدوث المشكلات والأزمات، ويعد تعلمًا استراتيجيًا يهدف إلى تطوير استراتيجيات جديدة، وإجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة النظر في نشاط المنظمة ضمن إطار توفر القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي يتم السعي إليه (Smith. P, A, C, ) (2012, p04-10).

والشكل الآتي يوضح التعلم التكيفي ثنائي الدورة:

شكل 16 التعلم التكيفي ثنائي الدورة



المصدر: (الرشودي، 2007، ص 75)

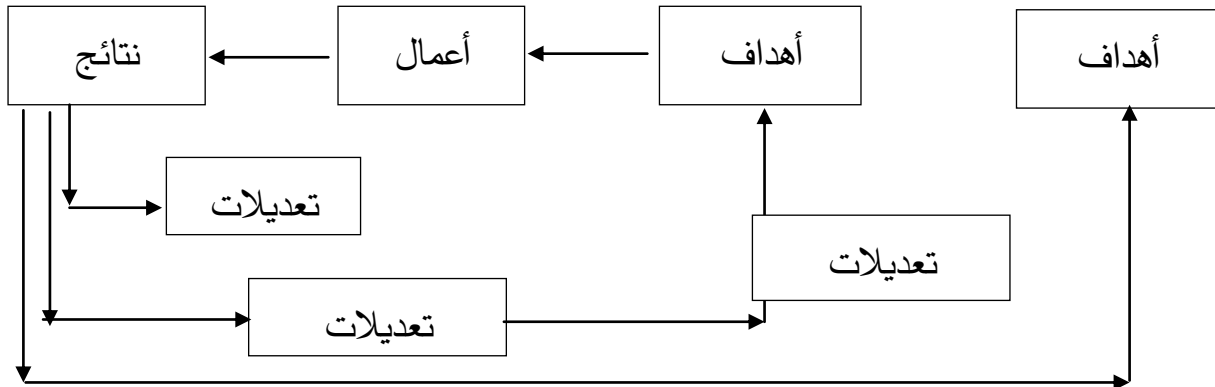
وملخص عمل هذا النوع من التعلم أنه يبحث في أسباب وقوع الأخطاء، والمشكلات التنظيمية، ومدى ملائمة البناء التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية كما يركز على المركز التنافسي للمنظمة، وإحداث التغيير الاستراتيجي (Mc Laughlin, and al, 2008, p107-123)؛

### ثالثاً: التعلم ثلاثي الدورة (Triple Loop Learning)

يرى المفكرون في هذا المستوى أنه النوع الوحيد الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل ويؤهلها إلى التواجد في بيئة أخرى، ويتعدى ذلك إلى إمكانية إحداثها للتغيير في بيئتها، ولا بد من الإشارة

أن التعلم الثلاثي الدائرة يحدث عندما يناقش أفراد المنظمة الأهداف الرئيسية للمنظمة من زاوية تحديدها، صلاحيتها، أو رفضها، وبالتالي المشاركة في تحويل وتغيير جذري فيها. ومن زاوية أخرى فإن (Argyris) يرى بأن المنظمة المتعلمة أو المتجهة إلى التعلم، هي تلك التي تسعى لجعل التعلم الحاصل فيها يكون تعلمًا ثلاثيًا لما يحتوي عليه مضمون هذا النوع. والشكل التالي يوضح التعلم الثلاثي الدورة كما يلي:

شكل 17 عملية التعلم ثلاثي الدورة



المصدر: فطیح، 2013، ص 35

والجدول الموالي يلخص اهم خصائص التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الدورة كما يلي:

جدول 13 خصائص التعلم أحادي وثنائي وثلاثي الدورة

نمط التعلم	تكيفي/استباقي	مجال التركيز	الهدف	المدى الزمني للنتائج	البيئة التنظيمية الملائمة
التعلم أحادي الحلقة	تكيفي؛	وظائف وأنشطة محددة؛	اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛	قصير؛	مستقرة وبسيطة؛
التعلم ثنائي الحلقة	تكيفي واستباقي؛	المنظمة ككل؛	تغيير السياسات، الأهداف والاستراتيجيات؛	طويل؛	متغيرة ومعقدة؛
التعلم المضاعف/ ثلاثي الحلقة	تكيفي واستباقي.	المنظمة ككل.	تعلم كيفية التعلم وإعادة النظر في منهجية اتخاذ القرارات.	طويل.	متغيرة ومعقدة.

المصدر: (Argyris & Schon) للتعلم.

الفرع الثاني: تصنيف (Marquardt)

قام (Marquardt, 2002, PP: 37- 45) بتصنيف التعلم التنظيمي إلى الأنواع التالية:



أولاً: التعلم التنبؤي (Anticipatory Learning)

ينطوي هذا الصنف على الصفة الاستباقية اذ يضع تصورات للمستقبل ويستعد له بالمعرفة المقابلة لهذا التصور، منطلقاً من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تتجر عنها، ثم اتخاذ الخطوات المؤدية إلى إنجازها فهو عبارة عن تغييرات تنظيمية مخططة يتم التعرف من خلالها على أفضل الفرص المستقبلية (Marquardt, 2002, p 23).

ثانياً: التعلم التفاعلي (Action Learning)

يتطرق التعلم التفاعلي إلى المشكلات التي لم يتخذ فيها أي قرار أو حل، ضمن فرق العمل، وتناقش المعضلة بواسطة الفريق، أين يقدم كل منهم رؤيته واقتراحاته لحلها بناءً على مكتسباته ومؤهلاته (الرشودي، 2007، ص 78).

والشكل الموالي يوضح الية التعلم التفاعلي كما يلي:

شكل 18 التعلم التفاعلي



المصدر: (أبو خضير، 2007، ص 52)

ثالثاً: التعلم الجمعي (الفريقي) (Work team)

يؤدي هذا النوع من التعلم إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم، ويلزم عدداً من القدرات مثل حل المشكلات والتعلم بمدخل جديدة والممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة (السكرانة، 2017، ص 132).

يمكن توظيف العمليات الاجتماعية الأربعة للتعلم التنظيمي (الحدس، التفسير، التكامل، إضفاء اللمسة المؤسسية)، حتى يمكن فرز العوامل المثبطة لعملية التعلم التنظيمي فهذه العوامل إما شخصية (العمل الفردي و المصلحة الذاتية، عدم وجود حافز للتميز والابتكار، أسلوب الإدارة المسيطر)، أو حواجز تتعلق بالهيكل التنظيمي (الروتين والأعمال والممارسات السائدة في التنظيم، غياب أهداف واضحة وقابلة للقياس،

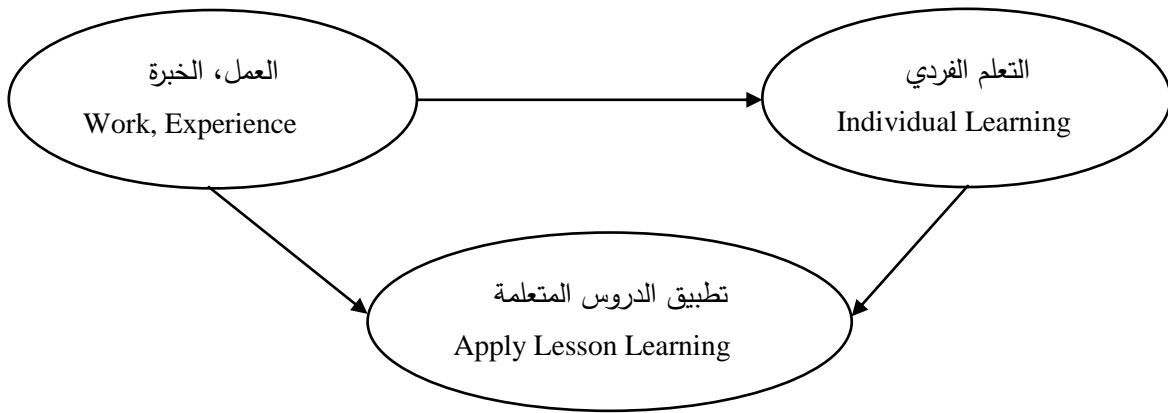
جمود عملية التغذية العكسية)، أو معوقات بيئية داخلية وخارجية للمنظمة (الصناعة السائدة والتكنولوجيا المتاحة، مستوى الخبرة و الأهداف، القيم المتباينة و التعارض بين المعلومات والمعارف) (Schilling, and al, 1992, p43).

### الفرع الثالث: تصنيف (Borghoff & Remo)

ويتم التصنيف في هذا النموذج حسب طريقة التعلم كمايلي: (Borghoff, and al,1998, p17-25)

➤ **التعلم الفردي:** يبدأ التعلم التنظيمي من التعلم الانفرادي، فحسب هذا النمط الطريقة التي تمارس بها الوظائف هي التي تكسب الأفراد خبراتهم، وتستعمل هذه الخبرات في تحسين عمليات الأعمال، تحت هذا التصنيف هناك أصناف تعلم انفرادي فرعية مثل: التعلم الطارئ/التصادفي، التعلم بالتفكير، والتعلم بالتقليد، والتعلم بالاكتشاف، والتعلم بالأهداف، وكلها تتولد وتتجز في مواقع العمل، وهنا بطلب من المنظمة تهيئة البيئة المحفزة والمناسبة على تعلم هذه الأصناف، والمتطلبات التنظيمية المساعدة مثل: الحاجة إلى التغذية المرتدة عن الأداء، ومعرفة تأثير أداء عملهم على العمليات الموكلة إليهم. ويمكن تلخيص هذا التصنيف في الشكل الموالي:

شكل 19 تعلم الأفراد في المنظمات



المصدر: (Borghoff, 1998, p 20)

➤ **التعلم من خلال الاتصال:** يكتسب هذا النوع من التعلم من خلال المشاركة بخبرات الأفراد وزملائهم وتعلمهم، الأمر الذي يقود إلى تعلم المجموعة (Group Learning)، وهو أكثر فعالية من سابقه بسبب تطبيقه بصورة جماعية، ويضم صنفين فرعيين كمايلي:

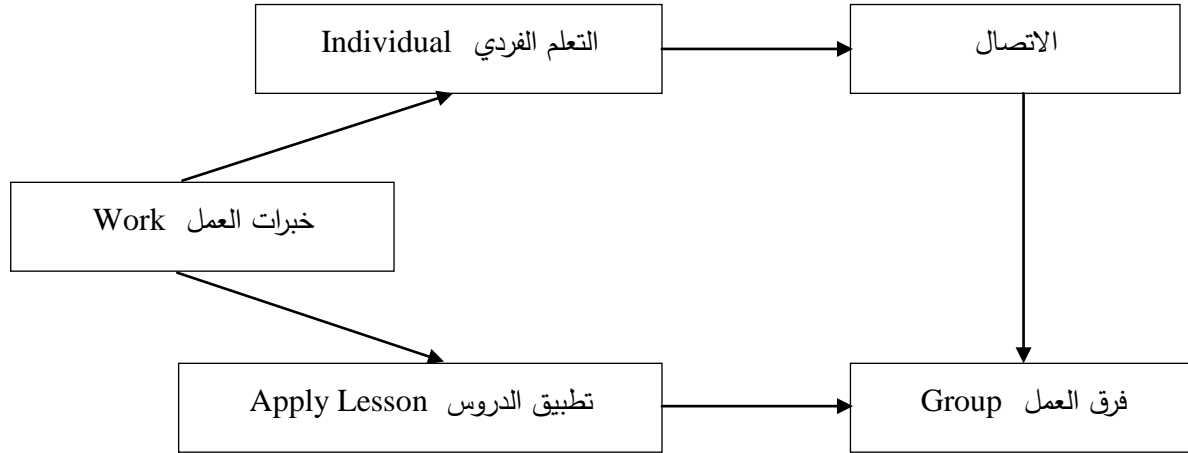
1. **التعلم بالدعم (Supply Driven Learning):** يوفر طرقا لتحسين وتطوير الأفراد، ومن ثم إلى مرؤوسيهام أو تابعيهام؛

2. **التعلم بالطلب (Demand Driven):** يميز الفرد المشكلة ويسأل تابعيه عن المخرج، كما أنه من خلال هذا النوع من التعلم يتم تطوير المعرفة وتوزيعها وربطها بالمعرفة من الأقسام الأخرى بالمنظمة.



والشكل الموالي يلخص أنواع التعلم التنظيمي بحسب كلا من (بورغوف وريمي) كما يلي:

شكل 20 انواع التعلم التنظيمي



المصدر: (Borghoff, 1998, p22)

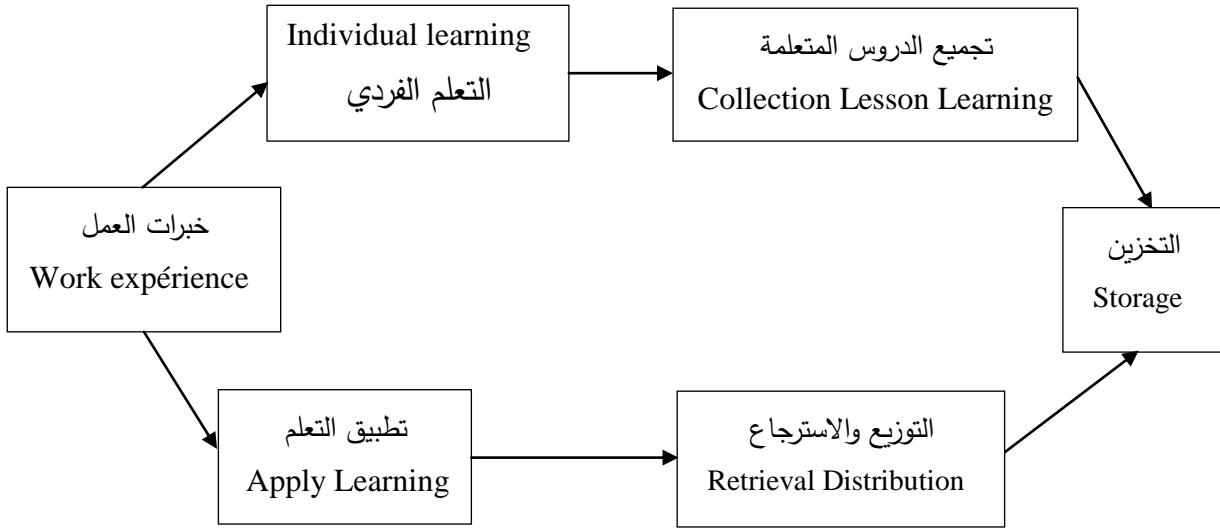
➤ **التعلم من خلال مستودعات المعرفة (Depository):** في هذا النمط من التعلم يتم خزن المعرفة واستخدامها وقت الحاجة، ونشرح مراحلها كالآتي:

- جمع المعرفة (Collecting Knowledge): يتم جمع المعلومات الإيجابية أو السلبية من الأفراد عن طريق اكتشاف العمليات، وكشف الدروس المستخلصة أو تميز الأفراد بحد ذاتهم، وذلك بسبب تمركز المعرفة في أذهانهم؛
- خزن المعرفة (Storage Knowledge): في هذه المرحلة يتم تقييم وتدقيق الدروس المستفادة ثم تصنيفها؛
- توزيع واسترجاع المعرفة (Sharing and retriving knowledge): توزع المعارف الموجودة في ذاكرة المنظمة حسب ما تقتضيه الضرورة وعلى المنظمة أن تسعى جاهدة إلى استدامة خزن المعرفة وتشجيع الأفراد على كتابة وتدوين الدروس المتعلمة في مستودعات المعرفة، وهناك يتم حفظ وتوزيع وتطوير المعرفة وهذا ما يسمى بالتعلم التنظيمي.

والشكل الموالي يلخص التعلم التنظيمي من خلال مستودعات المعرفة كما يلي:



شكل 21 التعلم من خلال للمستودعات المعرفية



المصدر: (Borghoff, 1998, p241)

#### الفرع الرابع: تصنيف بيتر سانج (Peter SENGÉ):

ويشمل هذا النوع من أنواع التعلم التنظيمي الأصناف التالية: (نجم، 2008، ص ص: 252-253)

##### أولاً: التعلم التكيفي (Adaptive Learning):

يشير (Marquardt, 2002, p32) أن: "التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف"، يعني هذا أن المنظمة وتبعاً لما يحدث من تغيرات بيئية، واعتماداً على تجاربها وخبراتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج، وتحليل الفجوة بين أدائها ونتائج إعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المنشودة فإنها تقوم بتدارك أخطائها وتصحيحها حتى تتكيف وتتلاءم مع هذه المتغيرات؛

##### ثانياً: التعلم التوليدي (Generative Learning):

يهدف إلى مساعدة المتعلمين على عملية توليد نشط للمعارف من خلال إعادة تنظيم بناء المعارف السابقة والوصول إلى المعلومات الجديدة وتكوين علاقات بينهما وذلك في سياق التفاعلات الاجتماعية ولا يتوقف هذا النوع من التعلم عند اكتساب المعارف أو المهارات من الخبرة المباشرة وما تخلفه من نتائج فعلية وفوائده العملية بل ويتحقق أيضاً من خلال المحاكاة، الاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الاغنى خبرة، التعلم من الفشل ومن الأخطاء، ومن الكفاءة والنجاح عندما يتم اكتشافه ومراجعته وتصحيح تفسيراته وتحليلاته فهو كذلك مصدر هام للتعلم (الظالمي، 2010، ص 28).



### المطلب الثالث: عقبات التعلم التنظيمي وسبل التخفيف منها

حتى تستمر المنظمة في التطوير والتحسين على جميع مستوياتها، في نشر ثقافة التعلم كعملية روتينية، وحتى تستمر في الاستفادة من مزاياه وفوائده الكبيرة لتجاوز التحديات التي تعيق تطبيقه، لابد من معرفة هذه التحديات أو ما يصطلح عليها بـ: صعوبات أو وانحرافات التعلم.

#### الفرع الاول: عقبات التعلم التنظيمي

قسم (شان واخرون، 2012، WC, Chen, 2012) عقبات التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مجالات: (صباح، 2007، ص464)

#### اولا: مجال انقطاع عملية التعلم التنظيمي

عندما تتم عملية التعلم من مختلف أشكالها ومصادرها ولا يتم تطبيقها بشكل فعال فهذا يحدث تعطل وانقطاع في السلوكيات والمعتقدات من زاوية، وبين أداء العمل من زاوية أخرى، وذلك بسبب أنه قد لا يتم قبول هذه المعلومات والمعارف أو عدم تصديقها من الأفراد الآخرين، وزيادة على ذلك نجد بأنه قد لا تتسابق المعرفة والخبرات بصورة فعالة بين أعضاء المنظمة.

كما تجدر الإشارة على أن التعلم الفردي وحيدا لا يمكن أن يؤدي إلى التغييرات البيئية المطلوبة وعدم التناسق بين الإجراءات التنظيمية والأنماط المعرفية داخل التنظيم بل يعيق ويقطع الصلة لعملية التعلم الاستراتيجي.

#### ثانيا: مجال الحواجز النفسية والثقافية للتعلم التنظيمي

تتشكل المنظمة من ثقافات فرعية تطور بدورها في الوحدات التنظيمية والقطاعات والمستويات المختلفة، وهي أيضا جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية، فهناك فهم مغلوطن من طرف أفراد التنظيم بأن الثقافة ما هي إلا مصطلحات واستعارات، بل هي خريطة للتعلم تمتد جذورها في الماضي، فذلك أيضا يعد أحد معوقات التعلم المستمر ويمكن أن تعرقل الثقافة التنظيمية التعلم التنظيمي من خلال: (الرفاعي، وآخرون، 2013، ص128)

- الخطأ والتعصب؛
- الإهمال، والانقطاع في عملية التعلم؛
- غياب عملية التبادل بين أفراد المنظمة كما ينبغي؛
- الوضع غير المتكافئ لعملية التعلم التنظيمي.



### ثالثاً: مجال العقبات المتعلقة بالقيادة والهيكل التنظيمي

جوهر الدور القيادي عائد لارتباطه بمفهوم المركزية واللامركزية، وبهذا الأمر تعد القيادة عاملاً جدياً حاسماً في تنظيم المنظمة، بسبب أن القيادة حافز وداعم للتعلم والابتكار، فهي المحرك الحقيقي لعملية التعلم وتبادل المعارف، وإنجاز الأعمال، وكلما تم اعتماد لامركزية القرارات كلما كان هناك متسع من حرية التصرف والمبادرة الجماعية، واتساع دائرة التمكين وصلاحيات التفويض، الأمر الذي يولد الولاء والانتماء ويحقق مصلحة المنظمة المبنية على التفاني في الأداء وبالتالي الرغبة في التعلم.

### الفرع الثاني: سبل التخفيف من معوقات التعلم التنظيمي

من أهم السبل التي تمكن للمنظمة من التخفيف من حدة معوقات التعلم التنظيمي يمكن ذكر ما يلي:  
(الزبيدي وآخرون، 2015، ص 289-290)؛ (صباح، 2007، ص 464)

- إجراء دراسات مسحية للبيئة الداخلية والخارجية وما ستشهده ووضع توقعات استباقية لأي تحولات أو مستجدات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما ينجر عنها من عواقب؛
- الانفتاح على الفكر الوقائي والاستباقي المسهم في بناء المستقبل وتحديد معالمه بدلاً من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من أثارها ومخاطرها والتطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمة من الوضعيات الدفاعية؛
- تشجيع التساؤل والتحدي على التشكيك بالفرضيات لدى الأفراد والمعايير والأنماط والأساليب السائدة للتحقق من مدى فاعليتها وملاءمتها لما يتوقع أن يحدث، وحثهم على عدم التستر على المشكلات والعقبات مهما كان حجمها؛

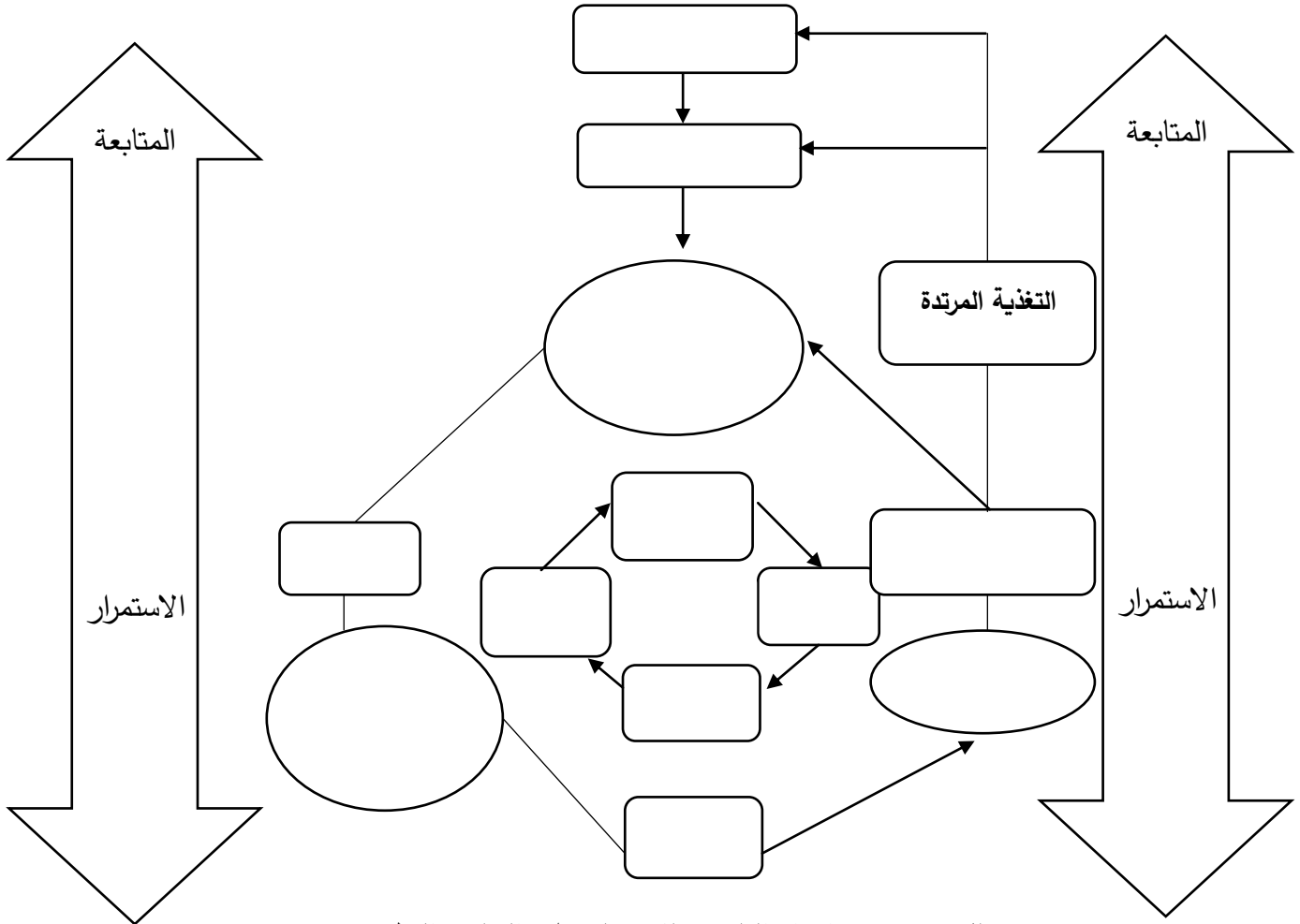
وترى الباحثة أن أفضل طرق تمكن المنظمة من التخفيف من حدة معوقات التعلم التنظيمي يتم عن

طريق:

- ✓ وضع القائد المناسب في المكان المناسب وللتخصص المناسب مما يسهل عليه أداء مهامه والإبداع فيها وبالتالي يسهل عليه انتهاج الأساليب الرامية إلى التأثير والتعديل في سلوك وتوجيه الأفراد؛
- ✓ دمج الأفراد ضمن عمليات "الدوران الإداري" بقصد انتقال المعارف وتنويع خبراتهم؛
- ✓ الشفافية والانفتاح، ووصول المعرفة لمختلف مستويات التنظيم، وعدم حصرها عند مكاتب القيادات أو مكاتب الإدارة العليا؛
- ✓ تنمية الولاء عند العاملين من خلال الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية تجاههم والأخذ بانشغالاتهم كل على حدى كي يتم مناقشتها ومحاولة حلها خاصة لذوي المناصب الحساسة، والإطارات الكفؤة، والقدماء المهرة؛

ويمكن اقتراح نموذج تصوري لعملية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة بتصريف كما يلي:

شكل 22 نموذج تصوري لعملية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري .



### المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة: نموذج مستقبلي للمنظمات المعاصرة

تعد المنظمة المتعلمة مطلب المنظمات المعاصرة، لاستدامة البقاء والنمو والتميز والتفوق المبنيين على التعلم والتلقي لمختلف المعارف، وفق ما تمليه المقتضيات والإمكانات التنظيمية، والاختار بعين الاعتبار المعطيات البيئية من فرص وتهديدات.

#### المطلب الأول: المنظمة المتعلمة من منظور مقارباتي

يمكن للمنظمة ان تصل إلى تحقيق هذا المفهوم، إذا تحقق التعلم التنظيمي كضرورة وشرط سابق ضمن إطار نظمي مدروس ومخطط، فهو يمثل مجموعة الهياكل والآليات الفنية القادرة على تسهيل وتحسين نقل المعرفة إلى المتعلمين، ومجموعة من المحفزات قادمة من البيئة الخارجية تجاه المتعلم مما يجعل من الممكن تعديل سلوكه بطريقة مستدامة أو لا مع الهدف إلى تحسين بنيته العقلية.

#### الفرع الأول: المنظمة المتعلمة من منظور المقاربة النظامية

في البيئة المهنية والتجارية، يعد تنفيذ نظام تعليمي فعال أمرًا حيويًا لتطوير أو بقاء المنظمات يتم استخدامه لزيادة مهارات الافراد لمواجهة المنافسة المحلية والدولية المعقدة في أغلب الأحيان، تضمن تكامل نظام معلومات ذكي مع القدرة على التقاط بيانات القيمة المضافة وفرزها وتحليلها وتوزيعها بعد ذلك، تكيف المعرفة مع الاغراض التنظيمية ورقمتها في الوقت المحدد.

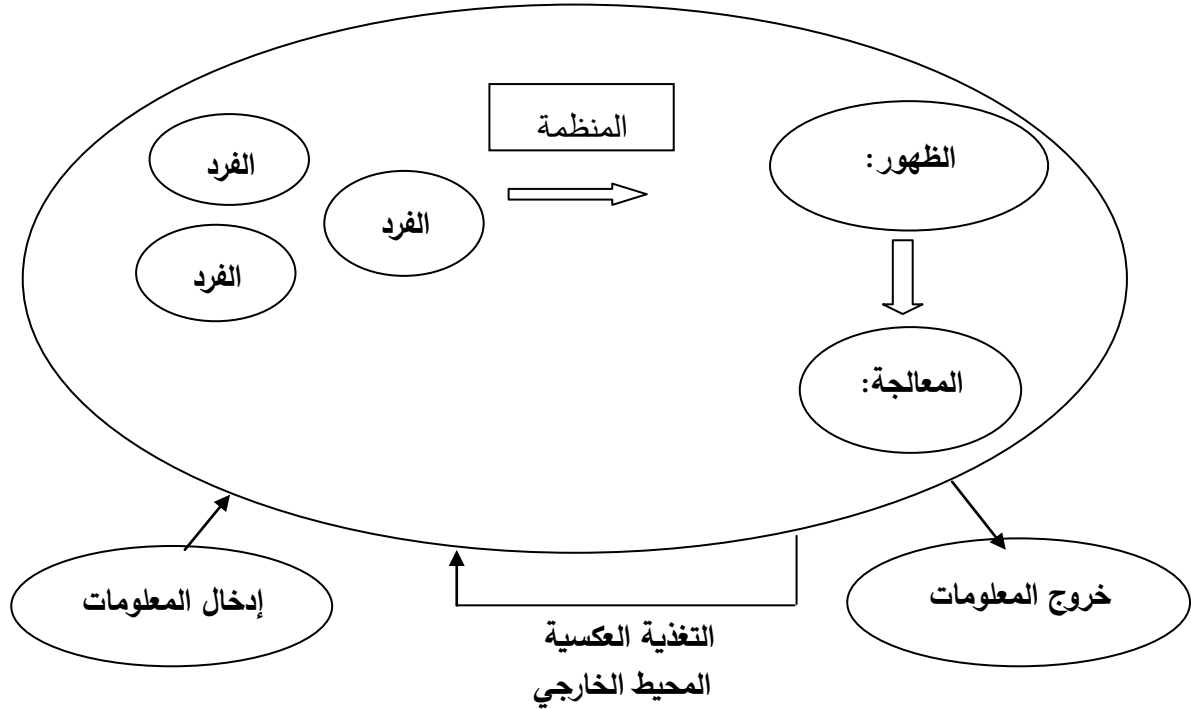
وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب التعلم الأكثر انتشارًا في العالم هو التقليد، أي القدرة الطبيعية للإنسان أو قدرة هيئة الخوارزمية للآلة على تقليد أو نسخ أخرى، من المفترض أنها أكثر معرفة أو كفاءة في مجال ما، من أجل تسهيل أو تسريع وتيرة تعلمه ([www.rachatducredit.com](http://www.rachatducredit.com)).

ويعتبر نظام التعلم في المنظمات النمطية الانشطة والعمليات، كروتين تنظيمي تسعى المنظمة فيه إلى تدوين أفضل ممارساتها ونجاحاتها الأولى، مع الاعتماد على عينة صغيرة من الخبرة التي لا تولد أي تأثير تعليمي، من خلال الإشارة إلى تجربتها وليس لضمان النجاح في المستقبل، فإن المنظمة هنا يتأثر أدائها وقد يؤدي إفراطه إلى جمود تنظيمي أو تطور مهارات غير مناسبة.

في نفس ترتيب الأفكار، يقترح (Chris ARGYRIS)، فكرة الروتين على انها دفاعية تنظيمية، وتعرف بأنها "أي سياسة أو إجراء يمنع الأفراد والجماعات والمجموعات المشتركة والمنظمات من تجربة الإحراج أو التهديد، ويجعل من الصعب تحديد أسبابه أو التخفيف من حدتها بما في ذلك حواجز التعلم (ضد التعلم)، إلى جانب الإفراط في حماية هذه الروتينات، جراء تأثير هذه العمليات التي تؤدي إلى نتائج عكسية

مثل سلوكيات التجنب أو الإخفاق، أو حتى وضع خطط للبقاء في الظلام والحفاظ على الروتين لتجد المنظمة نفسها في حالة الوضع الراهن" (شيخي، قندوزي، 2017، ص491) .  
يجب الإشارة إلى أن ما تم تعلمه عبارة عن منتج أو خدمة، والفرد هو العنصر الرئيسي للتعلم التنظيمي، هذا الأخير يساهم في إثراء وتصحيح معارف الأفراد داخل المنظمة (Fillol, 2004, p41-43) .  
والشكل الموالي يلخص الية نظام التعلم كما يلي:

شكل 23 نظام التعلم التنظيمي في المقاربة النظامية



Source: (Fillol Charlotte, 2004, pp : 33-49)

وضعت نظرية النظم من قبل ( Ludwingvon Bertalanfi)، في الفترة الممتدة بين: (1940-1970)، فقد وضحت الإطار والمرجعية الهيكلية والمعلوماتية، كما تعد نقلة نوعية وهامة في الفكر الإداري المعاصر، لإسهاماتها في تحليل ودراسة المنظمة الاقتصادية واعتبارها نظاما، والجديد في هذا الفكر وتمييزا له كونه يدمج بيئة المنظمة كعنصر مهم في التحليل اذ يعتبر (Forrester W, J)، من أوائل المفكرين الذين جسدوا مفهوم النظام على المنظمة الاقتصادية، فاعتبرت كنظام معقد تشكله أنظمة فرعية ومعقدة مفتحا على بيئته، وبحسبه كذلك: فالمنظمة مكونة من علاقات مترابطة والتي من الضروري دراستها مزامنة مع مختلف تدفقات النظام من موارد بشرية مالية أو معلومات (SOUTENAIN et FARCET, 2007, ) (p73).

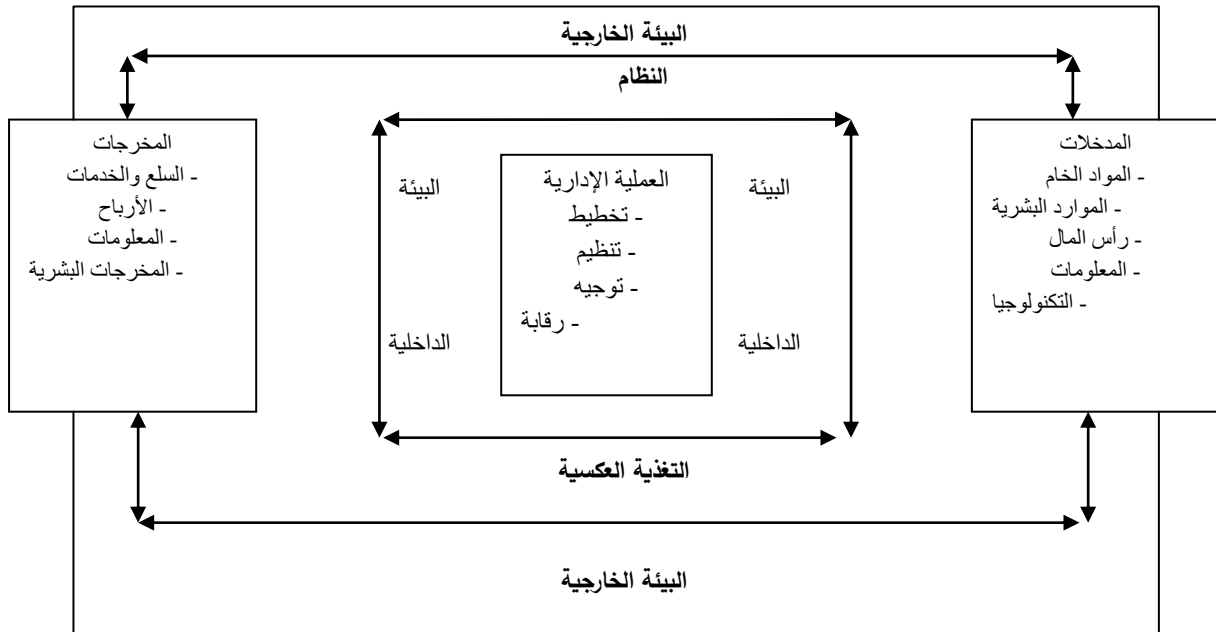
فالتيار النظمي اعتمد البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة المتعلمة، مما يفرض على المنظمة أن تضع في حساباتها ذات الأولوية: العملاء وردود أفعالهم من خلال تفضيلاتهم واقتراحاتهم حول الخدمة أو



المنتج، وهو جوهر الأنظمة المفتوحة أما داخليا، فتعمل المنظمة المتعلمة ضمن مجموعة أنظمة فرعية في فلك الرؤية المشتركة ودرجة تنسيق وتكامل عاليين، غايتها تحقيق أهداف موحدة لمصالح المنظمة المتعلمة كنظام واحد.

لذلك ووفقا لنظرية الأنظمة فالمنظمة المتعلمة تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من أجزاء متداخلة وكنظام متكامل أيضا، وفي الوقت ذاته كجزء فاعل ضمن البيئة الخارجية مكونة من نظم فرعية متداخلة ببعضها البعض وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل 24 المنظمة المتعلمة من منظور نظمي



المصدر: (القريوتي، 2009، ص 121)

أظهر الشكل السابق أهمية إسقاط المقاربة النظامية على المنظمة المتعلمة والذي يبرز كيف أن المنظمة المتعلمة كنظام مكون من مجموعة مدخلات متعددة يمكنها الحصول على مخرجات من خلال تحويلها بواسطة عمليات إدارية متعاقبة ومتكاملة في الأدوار والمراحل، هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار بيئة المنظمة المتعلمة الداخلية وتؤمن السيرورة المثلى لها.

### الفرع الثاني: المنظمة المتعلمة من منظور المقاربة التطورية

يعد كلا من (WINTER & NILSON, 1982) من خلال المؤلف المعنون بـ "النظرية التطورية لاقتصاد التغيير، An Evolutionary theory of economic change"، مرتكزين على أعمال (داروين، Darwin) حول تطور الكائنات الحية، أما اقتصاديا فقد استند هذا الاتجاه على أبحاث (Schum Peter)، معتبرا أنه من السهل نقل المفاهيم النظرية المقدمة من طرف (Darwin) إلى الحياة الاقتصادية من خلال



نظريته حول "التطور الاقتصادي"، وبحسب (Schum Peter)، فإن مفهوم التطور ينحصر في المجالات الخمس الممكن من خلالها للمنظمات المتعلمة أن تطورها كما يلي : (حوجو، 2016، ص74)

- تصنيع منتج جديد أو تحسين جودة المنتجات؛
- إدخال نماذج إنتاج جديدة تركز أساسا على الاختراعات العلمية؛
- اكتساب أسواق جديدة؛
- إيجاد مصادر جديدة للحصول على الموارد الأولية؛
- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي.

ومنطلق فلسفة المدرسة التطورية هو المبدأ القائل بأن الأداء هو محرك المنظمات المتعلمة، والذي يتأسس عن طريق مقدراتها على العيش والاستمرار (سلوك الرضا وليس تعظيم الربح).

### الفرع الثالث: المنظمة المتعلمة من منظور مقارنة الموارد

تأتي نظرية الموارد مؤكدة على أن مزايا التفوق التنافسي مصدرها بيئة المنظمة الداخلية وبدقة أكبر من خلال مواردها، والتي قسمها (Wernerfelt, 1984) إلى موارد مادية وغير مادية أي أن أهمية الموارد النادرة لدى المنظمة تتمثل في تفكيرها الاستراتيجي وتميمته، ومن هنا تنطلق المقارنة القائمة على الموارد (RBV) من خلال الملاحظة التجريبية بأن أداء المنظمات المتعلمة يتباين من منظمة إلى أخرى، خاصة تلك التي تنتمي إلى نفس الصناعة ويعزى ذلك إلى اختلاف الموارد المستخدمة (الأصول الخاصة) أي ذات الخصوصية العالية (Specific Actifs)، الأصول الاستراتيجية والتي يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة (Wernerfelt, 1984, p171).

وقد ساهمت الباحثة (Penrose)، كثيرا في إثراء هذه المقاربة من خلال إشارات بدور المعرفة المهيمن في العمليات الاقتصادية رغم غموضها وصعوبة التعامل معها من طرف الاقتصاديين، أي أن الأداء يرتبط بمزج وتجميع الموارد أكثر من ارتباطه بهيكلها وحجمها، فالمنظمات المتعلمة الممتلئة للمعرفة المتفوقة أو القدرة على التنسيق أو المزج بين مواردها بطريقة مختلفة ومبتكرة، تمتلك قيمة استراتيجية عالية وبالتالي تحقق ميزة تنافسية (Barney, J B, 1991, p111).

### المطلب الثاني: الإطار النظري لمفهوم المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة (Learning Organization) هذا المصطلح الذي تعددت التعاريف المقدمة لفهمه وشرحه من جهة، ولتعدد وثور الأبعاد الخاصة به من جهة مقابلة، فهناك من ترجم المنظمة المتعلمة بـ: المنظمة الذكية، المنظمة التعليمية.



### الفرع الأول: تعريف حول المنظمة المتعلمة

وفيما يلي نعدد بعض التعاريف الخاصة بالمنظمة المتعلمة كالتالي:

**تعريف (SENGE, 1990, p8):** "المنظمة التي يقوم فيها الأفراد وباستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم التشجيع على تطبيق أنماط جديدة ومتميزة من التفكير، وتكون الطموحات غير محدودة وتتصف بالحرية، كما ويتعلم الأفراد معا؛"

**المنظمة المتعلمة:** هي تلك المنظمة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي بشكل تلقائي مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية (Heriegal, D, eral 1999, p42)؛

**تعريف (Daft, R, 2000, p40):** هي المنظمة التي يحدد فيها العاملون المشكلات، ويقومون بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة مقدرتها على النمو والتعلم؛

**المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات (Marquardt, M, J, 2002, p2)؛

**(Gravin, Edmonson & Giro, 2008):** هي المكان الذي يتفوق فيه الافراد العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة وتتكون من ثلاث لبنات أساسية وهي: بيئة داخلية داعم للتفوق، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم (Gravin, and al, 2008, p67)؛

**(الحواجة، 2010، ص226):** في رؤيته المبنية على مقارنة المنظمة المتعلمة بتلك التقليدية بأنها: المنظمة التي تتميز بالقيادة والهيكل التعليمية، وتمكين العاملين من التحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة؛

**(Serrat, Olivier, 2010, p1):** من خلال ربطها بمفهوم التعلم التنظيمي بوصفها: المنظمة التي تشتمل الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم في تطوير الفعالية التنظيمية، من خلال وجود رؤية ملهمة للعلم واستراتيجية واضحة من شأنها دعم المنظمة في تحقيق رؤيته، وبحسبه فإن المنظمات التي تطبق حلولاً سريعة وسهلة في غالب الأحيان والقائمة على التكنولوجيا، معظمها محاولات عقيمة لإحداث التغيير المنشود نتيجة تجاهلها باقي المقومات ألا وهي: القيادة؛ والأفراد؛ والمعرفة؛ والتكنولوجيا؛ وكل مقوم منها يدعم باقي المقومات في تعظيم التعلم داخل المنظمة؛

**(حامي، 2015، ص 57):** ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة، فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي نظر إليها على أنها ذلك الهيكل البيروقراطي الذي



يحتضن الفرد في كل مراحل حياته، فإن الاهتمام الحالي بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل قيمهم وأفعالهم وأفكارهم وحتى هواجسهم أين يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي، غير أنه لا يمكنها -أي المنظمة- أن تصل إلى درجة التنافسية أين يمكن أن توسم بـ "منظمة متعلمة" اصطلاحاً، دون الانتقال من نظم تفكير تقليدية إلى الاستجداء بأنماط تفكيرية حديثة، والتي تبنى أولاً على تغيير الثقافة السائدة، وثانياً: ضرورة التحول الإداري للتخلص من البيروقراطية المعيقة والتوجه نحو نظم مركزية وتوزيع منظومة السلطة واتخاذ القرار، وذلك بمرافقة اعتماد آليات تكوينية تسمح لضمان نجاح المهمة لإثراء ثقافة التعلم ونموها.

ويمكن ان نعرف المنظمة المتعلمة بأنها: تلك المنظمة التي تبحث عن النجاح بطرق تعليمية ومدروسة مبنية على التشخيص البيئي وإحصاء قدراتها، وتثمين المعلومة، ودعم أفرادها على التطور والتدريب والتعلم المستمر، إيماناً منها بأنهم أساس خلق القيمة من خلال توظيف واستغلال مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم القبلية والمتجددة. هي كذلك التنظيم المرن الذي يسمح بالتعاون الجماعي وانتقال المعارف وسهولة الاتصال داخل أجزاء ومستويات التنظيم، بهدف المواكبة ما أمكن والبقاء والتكيف حتى لا تقنى والنجاح المبني على المعارف.

### الفرع الثاني: الجذور التاريخية لظهور وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة المتعلمة أنموذجاً إدارياً متقدماً وجديداً حل محل المنظمات التقليدية عائداً إلى الأحداث العالمية التي أدت إلى تلاشي حواجز الزمان والمكان، وتسارع وتيرة الاتصال والتواصل الإلكتروني والشبكات المعلوماتية المتطورة والتي ألزمت المنظمات بالتعامل مع هذه التطورات المتسمة بالفوضى والاضطراب، مما يعني تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة (SENGE, 1990, p12).

ويمكن إرجاع بؤادر الظهور لمفهوم المنظمة المتعلمة تاريخياً إلى عهد المدرسة العلمية والتي من أبرز روادها (Frederic Taylor) و(Henry Fayoul)، اللذان ركزا على ضرورة تعلم الفرد العامل كيف ينجز عمله، فكان ذلك اعترافاً ضمناً بأن لدى الفرد عاملاً ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة (الحواجة، 2008، ص02).

ولعل الظهور الأول للمنظمة المتعلمة وتحديدًا عام(1961) على يد (Stalker & Bums)، لتنظيم المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة، من خلال مساهمة المرونة في التنظيم على التكيف مع الظروف ولا سيما المنظمات التي قررت التغيير في بنائها وأنشطتها التنظيمية. (Keidrowski, JAY, 2006, )



عام (1978) بدأت فكرة المنظمة المتعلمة بالظهور، من خلال الأعمال التي تطرقت إلى التعلم التنظيمي بأعمال (Argyris & Schon) و(Rerans, 1983) عن أعمالهم حول التعلم العملي أو التعلم بالممارسة (Action learning) (سعد الله، 2006، ص13).

سنة (1990) تجلى المفهوم الحقيقي للمنظمة المتعلمة من خلال أعمال "Peter SENGE" والذي يعتبر الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة، ضمن كتابه "الضابط الخامس الفن والممارسة" في المنظمة المتعلمة"، أين عمل فيه على تطبيق مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة ألا وهي: (التفكير النظامي، التمكين الشخصي والنماذج العقلية، بناء الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي) (نجم، 2008، ص255).

وهناك اشارة مفادها بأنه قد أشيع خطأ في العديد من البحوث والدراسات الإدارية التي ذكرت بأن أول من ابتكر وصاغ مصطلح المنظمة المتعلمة هو الكاتب (Peter SENGE) سنة (1990)، وتحديدًا في سنة (1986) اذ يعد (Garratt, 1986) أول من صاغ وابتكر مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه بعنوان "المنظمة المتعلمة، الحاجة للقادة المفكرين" (Ortenblad, 2004, p 129) و(Garratt, 1986, p 202). كما أن هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين عام الماضية على الترتيب وهي: (بلعلى، 2014، ص ص176-177)

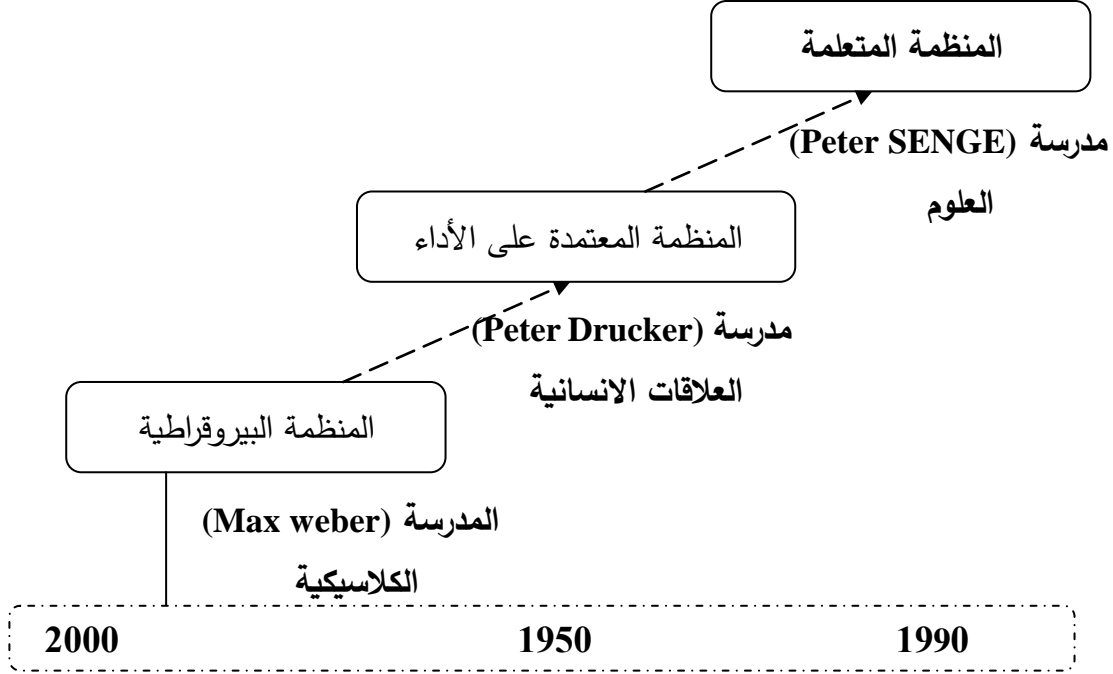
- تيار تحسين النوعية من الأعمال (Deming)؛
- تيار التصرف التعليمي (Learning Action) والذي تطور في بريطانيا من طرف المؤلف (Revans)؛
- تيار التطور التنظيمي (Organizational Development) من خلال عمل المؤلفين الأمريكيين (Shein & Beckhard)؛
- أعمال (Argyris & Schon) حول مصطلح التعلم التنظيمي؛
- تيار التفوق عبر مؤلفات (Waterman et Peter)؛
- الأعمال الخاصة بتطور العمل والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا عبر مؤلفات (Sussato, Serieysc, Lenhardt, Ettighofer)؛
- تفكير (Drucker) حول ظهور اقتصاد المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الأفراد، باعتباره حامل للمعرفة ومصدر للقيمة المضافة داخل المنظمة، كما أشار نجم أن نموذج المنظمة المتعلمة نموذج ذائع الصيت جاء ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات، فقد شهد القرن المنصرم ظهور ثلاث نماذج تنظيمية مختلفة جدا عن بعضها، أولها المنظمة البيروقراطية والتي أكدت على الرشد والكفاءة، وأوسطها المنظمات المعتمدة على الأداء والملتزمة بتحقيق النتائج والفاعلية والمنظمة المتعلمة التي ركزت على التكيف



المستمر للبيئة المتغيرة باستمرار، وكان روادها: ( Max Weber, Peter DRUKER, Peter )

(SENGE) على التوالي. كما يمكننا تلخيص هذا التطور في الشكل الموالي:

شكل 25 التطور والتحول التنظيمي نحو المنظمة المتعلمة



Source: (Hitt, William D, 1995, p 18)

### الفرع الثالث: مبررات تبني مفهوم المنظمة المتعلمة

إن صغر دورة حياة المنتجات وضغوطات البيئة الخارجية الأخرى، وصعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، جعل من الصعوبة بمكان أن تصمد المنظمات وتواكب وتتكيف مع هذه المتغيرات، وما لم تتغير وتتعلم وتستمر في التعلم فإنها تتلاشى وتندثر الأمر الذي يتطلب بناء صرح مواكب ومتكيف مع كل هذه المعطيات يدعى بالمنظمة المتعلمة. وفيما يلي نتطرق لأهم دواعي الحاجة لبناء المنظمة المتعلمة: (الطائي، 2008، ص ص: 155-156)

أولاً: التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية: وتتطوي على العناصر التالية:

- العولمة؛
- التنافس الاقتصادي (بغية خفض التكاليف)، والتسويقي (للسيطرة على الأسواق)؛
- الضغوطات البيئية؛
- عصر المعرفة: يعد التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة المعاصرة هو عملية إعادة توزيع المعرفة؛
- العلوم الجديدة: كفيزياء الكم ونظرية الفوضى البناءة (الفوضى البناءة جزء من العوامل المساهمة في التنبؤ بالواقع، فالوسائل وحدها لا تكفي بشكل كامل).



ثانيا: بيئة العمل: وتتضمن ما يلي:

- **حجم وبنية المنظمة:** تعتبر المعرفة والمعلومات والأفكار المملوكة لدى المنظمة المصدر الرئيس للعمل، وبدرجة أولى إعادة الهيكلة التي تشمل على بناء المنظمات الافتراضية وتكوين تحالفات مع العملاء والموردين ومنظمات أخرى مستقلة من ضمن هذه البنية، كما تتضمن المشاركة مع المنافسين (شراكة في المهارات، والمساهمة في خفض التكاليف، ودخول كل منها سوق الآخر)؛
- **إدارة الجودة الشاملة:** المتعارف أن المنظمة المتعلمة تأتي من التعلم المستمر مما يكسبها خبرة، كما أن التعلم الاستراتيجي يحقق الميزة التنافسية، استدامة هذه التنافسية بالتعلم يولد الإبداع ويؤدي كذلك إلى انتقاء المعلومات المتنوعة بحيث تصبح قابلة للتوزيع والنشر في المنظمة؛
- **التنوع في العمالة:** التنوع في العمال يعني تنوع الأفكار وتبادلها وانتقالها مما يحدث تنوعا في طرائق العمل والتعلم وحتى النتائج؛
- **زيادة تأثير العملاء:** للعملاء دور بارز في تحديد استراتيجيات منظمات المستقبل وتنفيذ عملياتها وذلك من خلال معايير جديدة للأداء والتنوع في الإنتاج والملاءمة في الوقت والاستجابة الدائمة لأذواق العملاء (الرشودي، 2007، ص 94)؛
- **العاملون:** توكل المهام إلى الكفاءات والعمال المتخصصين والأفراد العاملين المؤقتين لأنهم مصدر لمرونة المنظمة، ومصدر للاستفادة من إمكاناتهم العقلية والابتكارية، أضف إلى ذلك خدمات الدعم الشخصي (عمال الإعلام الآلي)، وبالتالي يجب تزويد أفراد المنظمة بمهارات وخبرات ومعلومات لأجل التعامل مع المشكلات العملية (الرشودي، 2007، ص 96)؛
- **تكنولوجيا المعلومات ومنظمات المعرفة (Informed Organization).**

#### الفرع الرابع: معايير التفرقة بين المنظمة الكلاسيكية والمتعلمة

في هذه الجزئية سيتم التطرق إلى التفرقة فيما بين المنظمة المتعلمة والتقليدية، ومن زوايا مختلفة نتعرف فيها أكثر على النمطين ونتطرق إلى مداخل أخرى للمفكرين الرواد كما يلي: ( Brown, L, and Posner B, 2001, p79-80)

- **شكل التنظيم:** فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية يعيق نشر وتوزيع المعرفة بعكس الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة لإزالة الفواصل بين الوظائف والدوائر بالمنظمة؛
- **طبيعة المهام والوظائف:** تحول كافة المهام الروتينية إلى أدوار للتمكين، عن طريق تفويض الصلاحيات حتى يتم التصرف بحرية ومرونة تامة تحت رقابة وتوجيهات القائد في المنظمة المتعلمة؛



- أنظمة الرقابة: تقوم المنظمة المتعلمة بالمشاركة بالمعلومات عن طريق فتح قنوات اتصال مع الأفراد العاملين والعمل على وصولهم إلى مستوى التعلم المطلوب؛
  - استراتيجية المنظمة: اعتماد استراتيجية الأفضل والفعال للموارد المادية والفكرية كما تتاح فرصة تقديم الحلول وكافة فرص التعلم في المنظمة المتعلمة؛
  - الثقافة التنظيمية: للمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة بين أفراد التنظيم يؤمنون بها، إذ تسهم في تطوير المنظمة وتسمح لها بالمواكبة للمتغيرات المعاصرة.
- والجدول الموالي يشرح أهم المقارنات ضمن إطار إداري وتوجه تنظيمي كما يلي:

جدول 14 مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية

العناصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة	الملاحظات
القيم المشتركة	الكفاءة والفاعلية؛	تجديد التميز المؤسسي؛	في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي لا تكفي الكفاءة والفاعلية فقط لضمان الاستمرارية وإنما يلزم التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحلة التميز؛
أسلوب الإدارة	المراقبة والسيطرة؛	تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات؛	المنظمة المتعلمة تسمح للأفراد باستخدام قدراتهم، وتتيح لهم حرية التصرف لمقابلة الهدف، مع توسيع نظام المشاركة في المعلومات والمعرفة لتمكين العاملين؛
الاستراتيجية/ خطة العمل	خريطة طريق، نهج من أعلى إلى أسفل؛	كل شخص يتم استشارته في خريطة التعلم؛	في المنظمة المتعلمة يتم مشاركة العاملين في تطوير الاستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين فهم يعرفون الحاجات والحلول؛
الهيكل	عمودي؛	أفقي، مسطح، شبكة ديناميكي حيوي؛	الهيكل العمودي وجد مسافات وفواصل بين الإدارة العليا والعاملين، أما الهيكل الأفقي فيخلق تدفق سلس في العملية الإدارية وكذلك يسهل عملية الاتصال؛
خصائص العاملين	الناس الذين يمتلكون المعرفة (خبراء)، المعرفة في القوة؛	الناس الذين يتعلمون التسامح في الأخطاء هم جزء من التعلم؛	تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، ومعاملة الجميع بعناية واحترام، مما يعزز إيجاد مناخ



آمن وموثوق للتجريب حتى لو نتج عن التجريب خطأ، وذلك لتعزيز التعلم؛			
تشجع المنظمة المتعلمة ثقافة العمل والتجريب والتغير مما يساعد العاملين على التعلم، لأن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما؛	تعلم تفاعلي عن طريق العمل؛	تعلم تكيفي؛	مهارات العاملين المتميزة
بالإضافة إلى الجانب المالي فالمنظمة المتعلمة تقيس الوقت والجهد المبذول فيما إذا حقق العائد المتوقع أم لا؛	القياس المالي وغير المالي؛	قياس مالي؛	نظام القياس
المنظمة المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود مما يعمق من التعاون والتعليم والتكيف.	تقاطع الفرق الفنية.	مجموعات عمل، حدود للأقسام.	فرق العمل

المصدر: Agrawal، A (2010)، Learning organization:

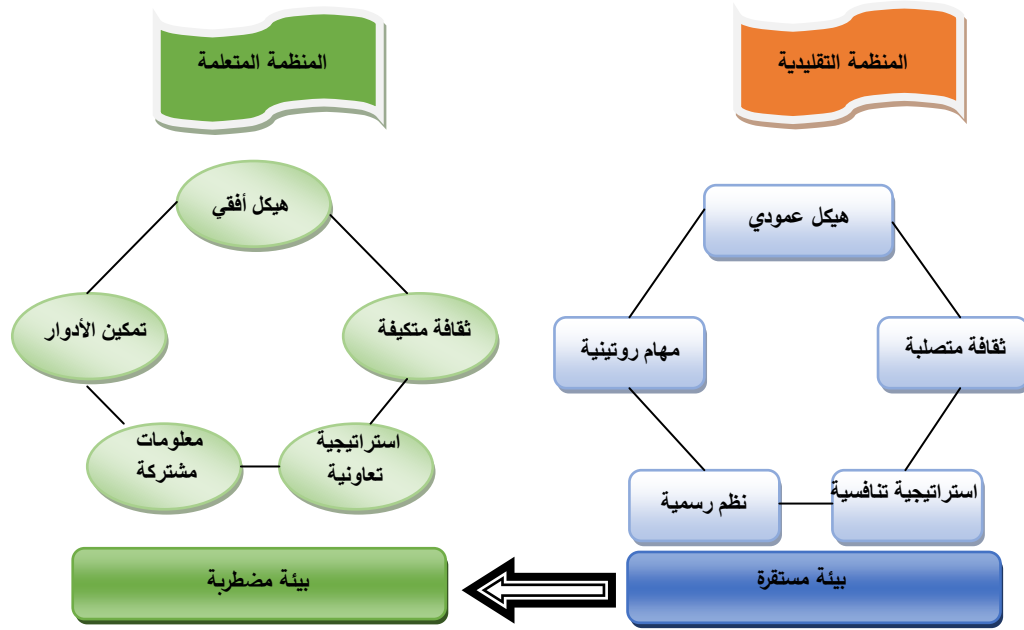
[www.ec.tuwien.ac.at/dorn/courses/KM/Resources/Learning organization, pdf](http://www.ec.tuwien.ac.at/dorn/courses/KM/Resources/Learning%20organization.pdf)

وترى الباحثة أن المنظمة التقليدية هي مفهوم للإدارة الروتينية البيروقراطية المهام والقرارات مسيرها يدعى المدير في بيئة العقاب والسيطرة بصورة مهيمنة، الذي ينجر عنه فيما بعد نتائج أقل يتم وصفها بالمنطوية، وعلى صعيد المنظمة المتعلمة نجد بأنها تبرز المفهوم المتحضر والمتفهم لنمط المنظمة المعاصرة مديرها قائد ذو علاقات إنسانية مهمته التوجيه والإرشاد والتعاون مع مختلف أفراد التنظيم ضمن جو محفز يخلق الولاء ويدعم الاداء والنتائج المرضية والانتماء.

يمكن تمثيل الفروقات السابقة في الشكل الموالي:



شكل 26 الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: (الياسري، حسين، عمان، 2015، ص 133)

### الفرع الخامس: التفرقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

لقد أسلفنا تعريف التعلم التنظيمي قبل التطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة، باعتباره سبيل واداة تعزيز التوجه نحوها ومعيار للتعبير عن قدرة المنظمة على التكيف والتنافسية في ظل التغيرات البيئية الحاصلة في بيئة الأعمال، إلا أنه وبتدارس ومراجعة الدراسات المتعلقة بكلا المصطلحين نجد بعض الباحثين يشير إليهما بانهما وجهان لعملة واحدة، وفيما يلي نستعرض هذه الفروقات كالاتي:

نصب (Ortenblad, 2001, p126-128) ثلاثة مداخل للتفرقة بين المصطلحين كما يلي: (وصف

المحتوى، درجة النموذجية، المجموعة المهمة بكل مفهوم) ملخصة في الجدول الموالي:



جدول 15 الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة (LO)	التعلم التنظيمي (OL)
منظمة تسعى لإثراء تعلمها لتفيد منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات؛	يخدم قضايا تعيشها المنظمة؛
المنظمة التي تظهر خصائص التعلم والتكيف المستمر؛	خبرات التعلم الجمعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات؛
تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية؛	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي؛
تعبّر عن بيئة التعلم وما يتم تعلمه كبيئة واحدة What، وجود كينونة المنظمة التي تسعى للتعلم؛	يعبر عن كيفية حدوث التعلم على إيجاد منظمات التعلم How أي يساعد؛
تمثل وجهة نظر الممارسين	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين؛
هي إدارة التعلم لتحسين أداء المنظمة (تحصيل الأفراد)؛	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة؛
مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه؛	عمليات موجودة تتم ممارستها
شكل منظمي؛	خصائص وعمليات منظمة؛
مفهوم معياري	مفهوم وصفي.

المصدر: (الطويل، عابنة، 2009، ص 93).

وكنتيجة لما سبق يمكن القول بأنه لا تطوير ولا تحسين ولا تنافسية ولا تميز تنظيمي، إلا من خلال الممارسة المستمرة للتعلم التنظيمي، إذن فالمصطلحان يتداخلان ويتكاملان بالطرق والمعلومات المؤدية إلى التعلم والاكساب من جهة التعلم التنظيمي، وتحقيق أو بناء صرح المنظمة المتعلمة في تداخلها معه كنتيجة حتمية ومنطقية لهذه العملية.

المطلب الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

أضحت المنظمة المتعلمة ضرورة حتمية تستوجب الاهتمام والتطبيق لما تعود به من فوائد وما تمتلكه من مزايا تمكن المنظمات المعاصرة من تحقيق التكيف البيئي والنمو والتميز.



### الفرع الأول: أهمية المنظمة المتعلمة

في ظل المزايا والفوائد التي تتجر عن توظيف مفهوم المنظمات المتعلمة داخل منظمات الأعمال المعاصرة، وفي ظل بيئة ميزتها التعقيد والتغيير فإن تبني هذا المفهوم يكتسي الأهمية التالية: (الطائي 2008، ص 156)؛ (جاد الرب، 2013، ص 273)

- تطوير وتحسين العلاقات مع العملاء؛
- احتلال أعلى مراتب الأداء المتميز والميزة التنافسية؛
- تطوير وتعزيز الإبداع والروح الإنسانية؛
- توسيع المقدرة التنظيمية على فهم البيئة وقدرات إدارة التغيير؛
- تواصل النشاط والبقاء والاستمرار في بيئة العمل؛
- التحسين المستمر والمتواصل في الجودة؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- زيادة درجة الرضا في المنظمة المتعلمة.

### الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

بتعدد المفاهيم المحيطة بمصطلح المنظمة المتعلمة، وتعدد الزوايا المتناولة له، فإن هذا يؤدي إلى تعدد وتنوع الخصائص المميزة لهذا المفهوم، والتي من بينها: (ميسرة، 2011، ص 17)؛ (KONTOGHIORGHES and others, 2005, p188)؛ (غنوم، 2009، ص 89)

- تركز بصورة بالغة على التعلم الفردي والجماعي لأنهما قاعدة انطلاقها لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية؛
- إشراك الأفراد العاملين بها في التفكير المتواصل في كيفية تأمين التطوير المستمر وإعادة التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية؛
- توفر المناخ القابل للتطور باستمرار وتدعم التعلم بالتعاون والعمل المشترك؛
- تنشيط عملية الإبداع يبدأ من خلال تباين الأفكار؛
- تحفز التحسين المستمر في جميع أجزاء التنظيم، والانتقال السريع للمعرفة كذلك؛
- منظمة جاذبة لأفضل العاملين، وتزيد من التزامهم وإبداعهم فهي تتعلم أكثر من أخطائها؛
- المنظمة التي تعمل على تحمل المخاطرة ومجابتها؛



- المنظمة التي تبني فرق العمل وبها شبكة اتصالات مفتوحة؛
  - المنظمة التي تتبنى إدارة المعرفة والتي تقوم بتدريب أفرادها وتعلمهم من البيئة؛
  - المنظمة التي تكافئ على التعلم؛
  - المنظمة التي بها الرؤية المشتركة والمتفق عليها بين كل أفراد التنظيم ( SELEN, 2000, p348 ) ؛
  - المنظمة التي تتخلى عن الأساليب الروتينية المستخدمة في حل المشكلات وتنفيذ الطرق القديمة والتقليدية؛
  - المنظمة التي يتعامل أفرادها مع جميع العمليات والوظائف والأنشطة على أنها جزء من نظام متكامل.
- وتتفق الباحثة مع الرأي القائل بأنه "لا توجد منظمات متعلمة حقيقة ولكن توجد منظمات تتسم بخصائص يتوقع منها أن تتحول بالنهاية إلى منظمات متعلمة" (CARRAVAN, 1997, P: 26) ودوافع الباحثة لتبني هذا الرأي مرده إلى أسباب عدة نذكر منها:
- ✓ المنظمة المتعلمة مفهوم مؤقت طالما توفرت الميزانيات اللازمة لتأمين التعلم التنظيمي، وباستمرار عملية التعلم يعني استمرار اللقب، وهذا قد لا يتحقق دوما كون عملية التعلم مكلفة على الأغلب ومستمرة ولا تراه الباحثة يتحقق إلا عند المنظمات الكبيرة والعملاقة التي تعدت مفهوم تكوين الثروة والمنافسة إلى الهيمنة، بالإضافة إلى امتلاكها لأقسام البحث والتطوير بصورة قارة وذات ميزانيات مهمة ويقاسمها اللقب المنظمات الافتراضية والرقمية؛
  - ✓ قد تحمل أي منظمة صفة المنظمة المتعلمة لكنها غير فعالة، كون التعلم التنظيمي بها محقق إلا أن إمكاناتها أقل من طموحاتها (الفجوة بين المخطط والمدرک)؛
  - ✓ قد تتعلم المنظمة وتملك مؤهلات لكن إسقاط التعلم التنظيمي يكتنفه قصور قد يخل بالنتائج خاصة عند تناول طرق إنتاج وتقديم خدمات جديدة (طريقة تطبيق التعلم)؛
  - ✓ هناك منظمات تتعلم الا أن التعلم لا يمس كافة أجزاء التنظيم فنجد قسم أو مصلحة فعالة وقسم أو مصلحة ذات مستوى ادنى أو أقل من العادي، راجع لأسباب يمكن أن تكون لفكر وتركيز المسير على قسم دون غيره، وهذا التصرف خطأ، بل يجب توزيع الاهتمام والخطط على نحو متواز وشامل.
- والشكل الموالي يلخص أهم خصائص المنظمة المتعلمة كالتالي:



شكل 27 الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة



المصدر: (Daft, Richard L, 2000, p 41)



### المبحث الرابع: المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج: (بيتر سانج، Peter SENGE)

لاعتبرات أكاديمية متعلقة بموضوع الدراسة ومضمونها والحدود المسموح بها للتطرق إلى نماذج المنظمات المتعلمة، فقد تم اختيار نموذج "Peter SENGE" كنموذج تتخصص فيه الدراسة الحالية.

#### المطلب الاول: نموذج بيتر سانج للمنظمة المتعلمة

سطر بيتر سانج مجموعة من الأبعاد، بها تصنف المنظمة إلى متعلمة أو التي تتعلم على النحو

التالي: (SENGE, 1999, p8)

#### ➤ التفكير النظامي (التنظيمي) Systematic (System) Thinking

وفق هذا النسق فإن المنظمة المتعلمة كيان واحد متكون من أجزاء له أهداف محددة، تتأثر الأجزاء تبادليا فيه، ما يتعلمه الأفراد وما يفعلونه له انعكاس مؤثر على الأجزاء الأخرى للمنظمة مما يتطلب من الأفراد الإدراك والوعي بأدوارهم كي لا يحدث أي خلل في الأداء العام للمنظمة، ويعد التفكير النظامي من أهم وأقوى الأدوات والأساليب المعينة في تحقيق أهداف المنظمات وعملية التحول إلى المنظمات المتعلمة، إذ يرتقي افراد المنظمة المتعلمة في مستوياتهم ومقدراتهم الفكرية من خلال وجود رغبة قوية في التحسين المهني والانخراط في التعلم المستمر والتركيز على الرؤية المستقبلية بغية اتخاذ خيارات حول تطويرها، إذن فالتفكير النظامي يعنى بالاهتمام بصورة شمولية للمنظمة والعلاقات البينية (Park, 2008, p274)؛

#### ➤ التمكن (التميز) الشخصي Personal Mastery

ينبغي على المنظمة أن تخلق بيئة محفزة على التطور لتحقيق الغايات والأهداف والتحلي بالمرونة والقدرة على المواكبة والتغيير وفقا لمعطيات وتغيرات محيطها، أي تجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل عملية التعلم من توفير لبرامج وأنشطة تنمي الأفراد مهنيا ودعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، إذن هذا البعد يهتم بوضع رؤية محددة على مستوى الفرد وتركيز الجهود بغرض تحقيقها؛

وفي ذات السياق يعرف (SENGE) التمكين بأنه: "العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية، مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه فباعتبار الأفراد هم القوى المحركة الأساسية للمنظمات فإنه ومن خلالهم تحقق المنظمات أهدافها، غياب تحفيزهم لتحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف منظماتهم لن يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها"؛



### ➤ الرؤية المشتركة Shared Vision

الرؤية المشتركة عماد المنظمة المتعلمة ، وقاعدة ضرورية لنجاحها، لأنها تصور للمستقبل المنشود، ومضمون هذا البعد هو قدرة الأفراد كمجموع على وضع رؤية موحدة للمستقبل المطلوب من خلال نقل وتشارك الحوارات والأفكار والمهارات الجماعية، التي تبني روح وإحساس عام بالمنظمة، يتم الالتزام به نحو الجماعة، هي أيضا بناء الشعور بالالتزام في المجموعة من خلال وضع تصورات مشتركة للمستقبل والعمل على البحث عن القيم والممارسات التوجيهية التي ينتظر أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك فالرؤية المشتركة تؤمن التركيز والمقدرة على التعلم، وتعزز الابتكار والتجربة والمخاطرة من خلال الأفراد العاملين، وتعينهم على العمل لمصلحتهم ولصالح أولويات المنظمة، كما أن منظمة التعلم لا يمكن أن تبنى بدون وجود الرؤية المشتركة (الكبيسي، 2013، ص 23)؛

### ➤ النماذج العقلية (الذهنية) Mental Models

هي مجموع الافتراضات والتعميمات والرؤى الذهنية والصور والاتجاهات الراسخة في الأذهان والأعماق الفكرية المؤثرة في الرؤى الذاتية للأفراد داخل المنظمة عن العالم من حوله وعن أنفسهم والكيفية التي يفسرون بها الأحداث المحيطة وكيف تتم ممارساتهم وفقا لها، هذه الافتراضات متأصلة في الذات البشرية والعموميات والعناوين والصور التي تؤثر في كيفية فهم الفرد، مما يسهم في الكشف عن طرائق وسبل التفكير على نحو يجعل من هذه الطريقة ذات تأثير على الغير (عيشوش، 2010، ص 100)؛

### ➤ فرق التعلم (التعلم الجماعي) Team Learning

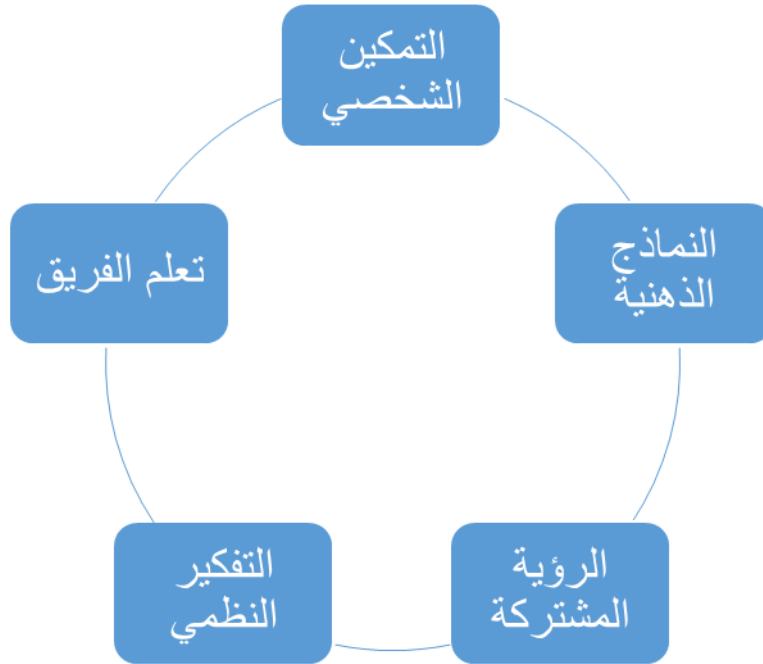
مضمون هذا البعد، يتمثل في تنظيم وترتيب وتوحيد جهود الأفراد كفريق عمل، لغرض تحقيق الأهداف المسطرة، إذ يعتبر العمل الجماعي سمة فرق العمل البارزة وذات الأداء الناجح، إذ يرى (SENGE) بأن التعلم الجماعي مفتاح التعلم بالمنظمة.

فمن خلال الدراسات المسحية لمختلف النماذج التي تدارست موضوع المنظمة المتعلمة، نجد بأنها اشتركت في عناصر واضحة لبناء المنظمة المتعلمة كما يلي: إيجاد استراتيجية للتعلم مرتبطة بأهداف المنظمة، والتعلم الجماعي، وتشجيع الحوار، والاستفسار، والتكيف مع التغيرات الخارجية بينما انفرد ( Peter SENGE) عن بقية النماذج في تناوله لبعد "النماذج الذهنية" (محمد صباح، 2011، ص 19).



ويمكن تلخيص أبعاد نموذج (Peter SENGE) في الشكل الموالي كالآتي:

شكل 28 ابعاد المنظمة المتعلمة



المصدر: (الرقاد، 2018، ص 12)

### المطلب الثاني: عناصر المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة بمجموعة من العناصر تساهم في ارتقائها عن المنظمات التقليدية، بما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية متمثلة في تنوع وسائل توليد المعرفة وتفسيرها وتوظيفها في العمل لمصلحة المنظمة وأهدافها واختلاف الكتاب والباحثون حول هذه الآراء، فقد أشار (Richard Daft) إلى أن المنظمة المتعلمة يميزها العناصر التالية وهي: (ضيف، 2019، ص ص 01-20)

➤ **القيادة:** وجود القائد الذي يستطيع التأثير وتوجيه سلوكيات الأفراد ضمن الأهداف المخططة على نحو يساهم في بلوغها أو تحقيقها؛

➤ **الشبكية:** والتي تعني بدورها أن المعرفة وعناصر المعلومات سهلة المنال والتدوير ليس فقط بفعل العامل التكنولوجي، بل كذلك بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا (الكساسبة وآخرون، 2009، ص 26)؛

➤ **التعلم الاستراتيجي:** فبحسب (Mintzberg) "كل استراتيجية فعالة تمشي على قدمين: الأول: تشاوري ممثلا في التعلم، والثاني: انبثاقي ممثلا في وضع الاستراتيجية الجديدة والتي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة، فالتعلم الاستراتيجي سمة المنظمة المتعلمة فهو يجعل من الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق (علة، 2012، ص 17)؛



➤ **الثقافة:** تتصف الثقافة التي يفترض تبنيتها أو امتلاكها من طرف المنظمة المتعلمة بـ: تشارك المعرفة، الانفتاح، والشفافية، والتحسين المستمر المرتكز على التعلم المستمر، يطبقها الرياديون الذين لديهم القدرة على النهوض بالمنظمة إلى مستقبل مشرق في تقاسم المعرفة (الكساسبة وآخرون، 2009، ص 26)؛

➤ **الطلب على المعرفة:** الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة لاستغلالها مستقبلاً أو للتعلم من مخزون تاريخ المنظمة والذي يستعمل في صنع القرارات والأغراض الأخرى، ونتيجة لذلك فالميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة مبنية على المعرفة سواء في اكتسابها من الخارج أو متولدة من داخلها (علة، 2012، ص 243).

والشكل الموالي يلخص لنا عناصر المنظمة المتعلمة كالتالي:

شكل 29 عناصر المنظمة المتعلمة



المصدر: (عرب، البناء، 2015، ص 61)

### المطلب الثالث: ممارسات وأنشطة المنظمة المتعلمة

تمارس المنظمة المتعلمة الكثير من العمليات والأنشطة معتمدة في ذلك على الفرد العامل وللتعرف على هذه الأنشطة التي حددها (Gravin) كما يلي: (Gravin, 1998, p78-92)

#### أولاً: حل المشاكل بطرق منظمة (Systematic Problem Solving)

إذ تعتمد في ذلك على ما يسمى بالإدارة المبنية على الحقائق، أي اعتماد التفكير النظمي والبيانات والأساليب والأدوات الإحصائية لتطوير عمليات صنع القرار وحل المعضلات، ومن أهم هذه الأدوات قائمة الفحص (تحل المشكلة وتكتشف أسباب حدوثها)، والمدرجات التكرارية (لعرض البيانات وتوزيعها وفحصها وتدقيقها ومراقبتها ونموذج باريتو (لتصنيف المشاكل ومعرفة الأسباب التي تساهم في حدوثها)، ونموذج السبب والأثر (لمعرفة الأسباب التي تساهم في حدوثها)؛

**ثانيا: الاختبار والتجربة بطرق أو بنظريات حديثة (Experimenting with new approaches)**

تهدف كل الأساليب والطرق المستخدمة في هذا المجال إلى الانتقال بالمعرفة من ما يسمى (بالمعرفة المعلنة أو الظاهرة) إلى (المعرفة الضمنية أو الكامنة)، والتي بدورها تصل إلى حدود القيم والسلوك والممارسة، فهذا الاختبار ينطوي على آلية البحث عن الأفكار والمعارف الجديدة واختبارها وحتى تنجح هذه العملية لا بد من توافر قاعدتين ضروريتين هما:

▪ التدفق الثابت والمستمر للأفكار الإبداعية الجديدة: حتى من خارج المنظمة عن طريق دعم الثقافة والبيئة التنظيمية والاستعانة بقيادة أفراد مدربين على عمليات تصميم التجارب والاختبارات والقيام بها ثم التقييم بصورة صحيحة؛

▪ نظام مكافآت وحوافز للمجازفة والمخاطرة: توعية الأفراد بأهمية وفائدة هذه التجارب وتبرير التكاليف المقابلة لها، وتعينهم على تبني أفكار مخاطرة في تنفيذها تتفع المنظمة في حال نجاحها.

**ثالثا: التعلم من التجارب والخبرات السابقة (Learning from past experiences)**

كل نجاح وفشل يعدان مصادر تعلم للمنظمة، وعليها إعادة النظر وبصفة مستمرة في نتائج عملياتها وأن تقييم قوتها وضعفها بانتظام، وترسيخ تلك المعلومات للأفراد كي يقوموا بها، فاتخاذ القرار ومواجهة مختلف التحديات مصدر للتعلم ويساعد على التنبؤ بالنتائج مستقبلا ووضعها في الحسبان في العمليات المقبلة؛

**رابعا: التعلم من تجارب وخبرات الآخرين (Learning from the experiences of others)**

تعد المنظمات المنافسة، الموردون والعملاء، وأصحاب المصالح وغيرهم من متغيرات البيئة الخارجية التي تمكن المنظمة من دراسة رغبات وتوقعات العملاء عن الخدمة أو المنتج المقدم لهم، فهذا يعد فرصة للتعلم التنظيمي كذلك؛

**خامسا: تحويل أو نقل المعرفة (Transferring Knowledge)**

تعمل المنظمة على نقل المعرفة بسرعة وكفاءة وفاعلية إلى داخل وخارج المنظمة وفي الوقت المناسب وقد يكون التوصيل مباشرا عن طريق حلقات وبرامج التدريب والتعلم والتقارير والحوادث والجولات وبرامج دورات الأفراد العاملين، أو بواسطة شبكات المعلومات المختلفة من خلال اعتماد نظام التعلم الآلي (Just-in-Time Learning)، إذ تتطلب جودة عالية ودقة كبيرة، و التخطيط السليم، فأبرز وأهم أنشطة المنظمة المتعلمة تتمثل باستخدام التعلم لبلوغ الأهداف، ودعم فرق التعلم وتشجيع التعاون الجماعي، وإتاحة الفرصة للعاملين وتحفيزهم للمخاطرة وبناء أنظمة للحصول على المعرفة وتحقيق انتشارها والاستفادة منها، واعتماد



الإبداع والابتكار لدعم التجديد والنمو وإقامة علاقات مع البيئة الخارجية من خلال التفاعل مع العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

### المطلب الرابع: التحول نحو المنظمة المتعلمة

يقتضي التحول إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة اليات ومراحل مدروسة ومنظمة، جزء منها ينطوي على عمليات تغيير استراتيجي، وجزء منها عبارة عن عمليات تحسين مستمرة.

#### الفرع الأول: آليات ومراحل بناء المنظمة المتعلمة

##### أولاً: اليات التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة

التحول إلى منظمة متعلمة يستدعي وضوح رؤية المنظمة للصورة المستقبلية لبلوغها وتحقيقها، ومعرفة خارطة الطريق المؤدية إليها، كما يقتضي تغيير مجموعة من العناصر والتي تؤمن لها الانتقال المرن في ظل الاضطراب والتقييد البيئي مما يدعونا إلى طرح التساؤل التالي: ماهي هذه العوامل الواجب تغييرها؟ وكيف يتم ذلك؟ وللإجابة على هذه التساؤلات نذكر هذه الآليات كما يلي: (البرادعي، عبد الوهاب، 2006، ص06)

##### ➤ الاستراتيجية التنافسية مقابل الاستراتيجية التعاونية

تسعى المنظمات المتعلمة إلى إشراك جميع أفراد التنظيم في صياغة الاستراتيجية بعد تفويض المهام إليهم وتمكينهم، وتحصلهم على جميع المعلومات اللازمة، إلى جانب دور علاقات التشارك مع الموردين والعملاء إلى المنافسين، أين يتحقق بهذه الأدوار مفهوم المنظمات المتعاونة مع بعضها البعض بدلاً من التنافسية، كما أن الاتصال المباشر له بالغ الأهمية بين الأفراد والعملاء باعتماد التكنولوجيا الجديدة كمصدر إضافي للمعلومات؛

##### ➤ من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

إن إيمان المنظمة بالتعلم يخلق لديها ثقافة مشجعة ومحفزة عليه وعلى إشاعته، الأمر الذي يولد عامل دفع إيجابي لها ولأفرادها ناحية التعلم والتكيف والتطور، فعند تثمين عامل الإبداع على سبيل المثال وتشجيعه، فذلك يحفز الأفراد لمواصلة التعلم حتى يتم تحقيق ذواتهم وتميزهم، ويعود على تنمية المنظمة عموماً، وتوليد المعرفة خصوصاً (بلعلى، 2014، ص186)؛

##### ➤ من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين

المهمة جزء من العمل المخصص للفرد، أما الدور فهو جزء من نظام اجتماعي حركي والذي يوفر المسؤولية للفرد ويتيح له استخدام قدراته وحرية التصرف لمقابلة الهدف في المنظمات المتعلمة.



تتسم الأدوار بالقابلية للتشكيل والتعديل إلى جانب القليل من القواعد والإجراءات وكذلك معرفة المهام والأدوار والرقابة عليها مسؤولية الأفراد بدلا من الإدارة العليا (اللامركزية)، يتم إيجاد الحلول في هذا النمط عن طريق تعاون الأفراد مع بعض أو مع العملاء (الياسري، 2015، ص135)؛

#### ➤ التحول إلى الهيكل التنظيمي المناسب

يناسب المنظمة المتعلمة الهيكل التنظيمي الأفقي أو الهيكل الهرمي المقلوب وهناك العديد من الهياكل الأخرى والمذكورة سابقا، والميزة في ذلك تقليصها لعدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغييرات السوق واحتياجات العملاء، ففي الهيكل الهرمي المقلوب نجد القمة للعميل والقاعدة لكبار المدراء وهذا أحد أهم مبادئ أساليب الإدارة الحديثة، تأتي بينهما وحدات الافراد العاملين الذين يعملون بالتعامل الدائم بالعملاء، فهم مصدر المعلومات والحلول لمشاكل العملاء، ويليهم مسؤولو المكاتب بدورهم يقومون ب: تقديم الدعم والتزويد بالإمدادات، والتحرر من التعقيدات الإدارية لعمال الواجهة، أما مهمة كبار المدراء عدا إصدار الأوامر فهي تتمثل في فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم ودعم وتحفيز المرؤوسين (شريف، 2015، ص159)؛

#### ➤ الرقابة الرسمية مقابل المشاركة في المعلومات

تستعمل المعلومات في المنظمة المتعلمة لأغراض متنوعة، إذ يعمل المدراء على إيجاد طرائق تسهم في خلق قنوات الاتصال المفتوحة حتى تنساب المعلومة في كل اتجاه، كما تعمل المنظمة المتعلمة على المحافظة على قنوات اتصال متواصلة مع عملائها ومورديها، وحتى منافسيها بغرض الحصول على قابليات التعلم وهذا ما يميزها عن منظمات العصر الحديث، بوصفها ذات نظم المعلومات ونظم الرقابة الرسمية بصورة محدودة، بسبب أن القادة في المستويات العليا فيها يعملون جنبا إلى جنب مع الأفراد، لتتمو هذه المنظمات حتى يتغير الوضع إلى تقليص المسافة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات التشغيلية (جلاب، 2011، ص ص297-298).

#### ثانيا: مراحل بناء المنظمة المتعلمة

تناولت الأدبيات المتخصصة في مجال المنظمة المتعلمة عدة نماذج لمراحل إنشاء المنظمة المتعلمة عرفت بمراحل التخطيط لبناء المنظمات المتعلمة وهي كمايلي: (جمال الدين، حسان، 2016، ص ص 16-18)

➤ **مرحلة تحديد عوامل الإنتاج:** تدرس هذه المرحلة عملية التطوير والتعلم الإداري، وتشخيص التحديات التي تواجهها وقياس مدى تأثير هذه التحديات على آفاق وخطط المنظمة، كما تضع السبل التي ستعتمدها المنظمة لمواجهة هذه التحديات؛



➤ مرحلة تحديد الأنشطة التعليمية للتعلم: وتتم هذه المرحلة من خلال بعدين:

▪ البعد الاستكشافي: تجري المنظمة بحثًا على بيئتها الداخلية كي توظف نتائجها في معالجة التحديات الحالية؛

▪ البعد الكيفي: ممثلًا في الأنشطة الداخلية وتعتمد في تصميم البرامج الإدارية حتى يتم إحداث التكيف الذاتي مع التغيير، أما الأنشطة الخارجية فتعتمد كذلك في تبني النماذج الناجحة من المنظمات، وذلك عن طريق مشاركة القيادات الإدارية في البرامج التدريسية والمؤتمرات واللقاءات المتعلقة بالتعلم لاكتساب خبرات ومعلومات جديدة تسهم في تشييد المنظمة المتعلمة.

➤ مرحلة تكوين شبكات التعلم

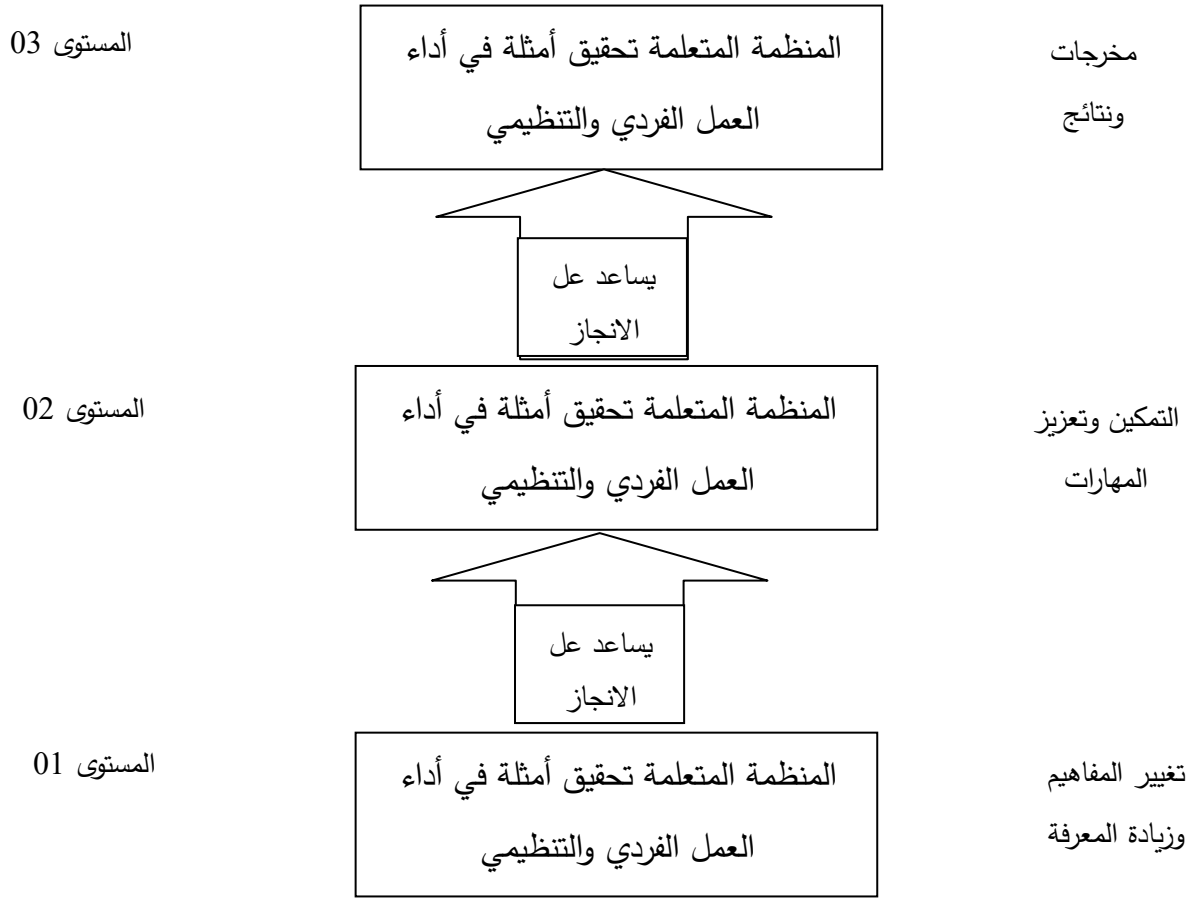
في هذه المرحلة يتم تكوين شبكات التعلم التي يمثلها القادة والمدراء والافراد العاملون، وجميع الفئات والأنشطة اليومية بهدف تثبيت مفاهيم التعلم في ثقافة المنظمة وتوسيع مقدره الاستيعاب واكتساب الخبرات والمعلومات الجديدة والتي تشارك في التوجه نحو المنظمة المتعلمة فيما بعد؛

➤ مرحلة قياس نتائج جهود التعلم بالمنظمة

عند هذا الحد يتم قياس التقدم الحاصل في مستوى التعلم في المنظمة باستخدام مؤشرات القياس مثل: مستويات رضا المشاركين، قياس الاتجاهات التنظيمية وتقويم أداء شبكات التعلم. والشكل الموالي يلخص مراحل بناء المنظمة المتعلمة كما يلي:



شكل 30 مراحل بناء المنظمة المتعلمة



المصدر: (Buckler, Bill, 1998, p 21)

إن تشييد المنظمة المتعلمة يبدأ عند التغيير، الأمر الذي يستدعي جهود كبيرة وعملية تخطيط سليم يسهل عملية الإنجاز وفق منهج علمي بدأ من عملية التشخيص، ثم وضع البرامج وتنفيذها، ثم قياس مدى التقدم لتحديد المسار والوصول إلى الهدف المخطط، ألا وهو نقل المنظمة من تقليدية إلى متعلمة.

### الفرع الثاني: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة واستمراريتها

#### أولاً: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

تتعدد استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة إذ يساعد تفعيلها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، نذكرها كالاتي: (الدويك، 2018، ص ص 30-31)

#### ➤ عقد مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية

المؤتمرات البحثية المستقبلية أحد أدوات تغيير الرؤية التنظيمية، كما أن التخطيط الجيد لها أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فهي تقتضي تكاتف القيادة والشركاء، والافراد العاملين، والعملاء، والموردين والمساهمين، مما سيؤثر كنتائج في السياسة التنظيمية وممارستها؛



➤ كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة:

يمثل المدراء دور المحامين عن جهود التعلم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام وإلهام الآخرين في المنظمة؛

➤ خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات:

على بيئة المنظمة المتعلمة أن تدعم وتكافئ التعلم وتشجع الأفراد للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة، ونذكر من بين العوامل المفيدة لتطوير المناخ ما يلي:

- خلق وإيجاد ثقافة التحسين المستمر وثقافة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب للتعلم؛
- تشارك الأخطاء والمشاكل وعدم تغييبها؛
- الاهتمام بتطوير الأفراد العاملين؛
- الدعم المستمر لجعل التعلم عادة مستمرة؛
- تأمين وقت ومكان للتعلم؛
- قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاطات للتعلم؛
- إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز.

➤ إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم:

المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة كلما تم تقليص الحدود مما ينعكس على مستوى تعلم المنظمة؛

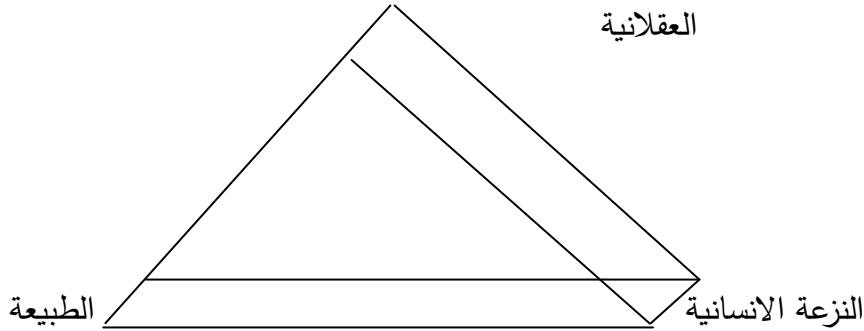
➤ مكافأة أفراد وفرق التعلم:

ويعد هذا النظام من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل المشاركة في عملية التعلم التنظيمي مثل قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، تكوين مدرب أو معلم أو نقل المعرفة المكتسبة للزملاء.



ثانيا: استمرارية المنظمة المتعلمة

شكل 31 أبعاد الاستمرارية للمنظمات حسب *SENGE*



المصدر : (Senge, and al, 2001, p 26)

أكد (Senge) على أن المنظمة المتعلمة تستمر من خلال علاقاتها التبادلية بين الركائز الثلاثة المكونة لها من عقلانية وإنسانية وطبيعية معا، ولا يمكن التفريط في عنصر من هذه العناصر، فالفرد هو الصفة المميزة للمجتمعات الكبيرة والمصغرة في شكل منظمات، ويعمل في ظروف طبيعية ذات تغير مستمر في طابعها وعدم الاستقرار، الأمر الذي يقتضي نوعا من العقلانية في دراسة الأمور حوله وتقييم وضعه للوصول إلى قدر من التكيف مع هذه الأوضاع حتى تضمن البقاء (SENGE, 1990, p26).

### الفرع الثالث: معوقات البناء والتحول نحو المنظمة المتعلمة

الكثير من المعوقات التي تحول دون بناء المنظمة المتعلمة، مالم يتم تحسينها ودعمها، ونظير ذلك على القادة وعمال المعرفة وبالتنسيق مع جميع أفراد التنظيم القيام بعمليات استكشافية لمناطق القصور كي يتم تعديلها أو تطويرها، ونذكر من بين هذه المعوقات الآتي: (نجم، 2008، ص213)

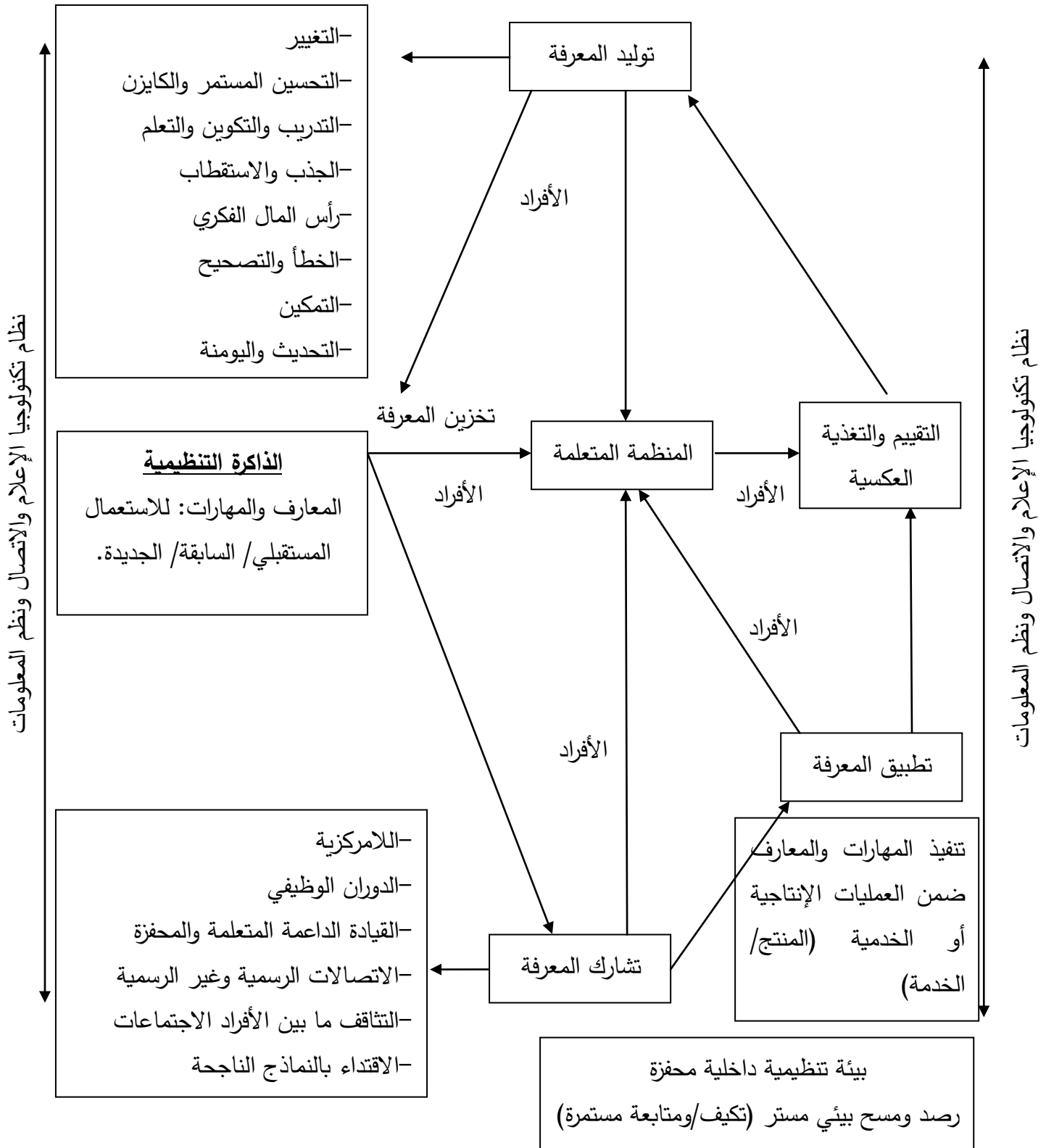
- افتقاد القادة للوعي بأهمية التعلم التنظيمي؛
- استمرار عدد كبير من المنظمات بالعمل على أسس الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر؛
- الإجراءات الردعية للعمل بينما ينبغي التركيز على حل المشكلات التي تواجه المنظمة؛
- عدم تجانس رؤى العاملين والإدارة العامة بمستقبل المنظمة؛
- إهمال الأفكار الذاتية المخزنة لدى الأفراد؛
- غياب التوازن بين سرعة تغيير الفلسفة الإدارية والممارسات الفعلية على أرض الواقع؛
- طول سلسلة الأوامر المركزية العالية والتخصص وتقسيم العمل، يعيق انتظام انسياب المعلومات أو يحجبها للوصول إلى الطرف الآخر.

والشكل الموالي يوضح نموذج تصوري للمنظمة المتعلمة وفقا للباحثة باعتماد الجانب النظري كما

يلي:



شكل 32 نموذج تصوري للمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري



### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري لمفهوم المنظمة المتعلمة، وسبق ذلك التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي، ومختلف العناوين المرتبطة به، إذ خالصنا في هذا الفصل إلى أن التعلم التنظيمي هو أساس البناء والتوجه من صيغة المنظمات التقليدية إلى المتعلمة، بل ويعد كذلك من أحدث المداخل التي تستند عليها المنظمات بقصد تحقيق التكيف والبقاء، والتميز والتنافسية وحتى استدامتها، إلى مختلف الأغراض التنظيمية. في ظل التوجه نحو المنظمة المتعلمة، تطرقنا لمختلف المقاربات النظرية والتي أعطت تصورا لهذا المفهوم على نحو نظمي، تطوري ومن منظور مقارنة الموارد، إلى جانب التطرق لمختلف المفاهيم المحيطة بهذا المصطلح ومراحل تطوره تاريخيا، تم أيضا تناول أسباب التوجه لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وإعطاء فكرة عن أوجه التفرقة بينها وبين المنظمات التقليدية.

لنتعرف وبصورة أوضح على المنظمة المتعلمة من زاوية المفكر (Peter SENGE) والذي يعد رائد هذا المجال وفقا لتصوره، وعرض مختلف البنى الأساسية التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة، وتدارس مختلف الحثيات المحيطة بهذا المفهوم من عناصر وخصائص واليات البناء والتحول، إلى جانب الرصد والتتبع لمختلف المراحل والأنشطة الرامية للتوجه إلى تحقيق هذا المفهوم وحتى نعمق المسعى تطرقنا لجملة من المعوقات التي تحول دون التوجه نحو هذا المفهوم.

# الفصل الثالث:

أثر تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة

في التحول نحو المنظمة المتعلمة

### تمهيد:

يعنى موضوع المنظمة المتعلمة بالمنظمات التي تتبنى التغيير والتطوير وتشجيع وتحفيز افرادها على الارتقاء بمستوياتهم الفكرية والتشغيلية في سبيل التفوق والتميز، ضمن بيئة نشاط محفزة إلى جانب التركيز على العمل الجماعي باستغلال إمكاناتها الإبداعية والابتكارية.

ولا يقتصر بناء المنظمة المتعلمة على مشاركة الأفراد فقط، بل بالاستغلال الأمثل لمقدرتهم على التطوير وبتطبيق الخبرات والمهارات الفردية و الجماعية، كما يمكن النجاح وبلوغ مرتبة المنظمة المتعلمة من خلال البحث الدائم عن الفجوة المعرفية، والتي من خلالها تتحقق الأهداف المخططة وهذا بالاعتماد أيضا على إدارة المعرفة والتي تعمل على المعالجة السليمة والمنطقية بانتقاء المعارف اللازمة والمقابلة للأهداف، والتصنيف والاحتفاظ ببقية المعارف لحين الحاجة إليها، هذه السيرورة المتتابعة من العلاقات و النتائج المحققة تتطلب منا الإجابة عن الأسئلة التالية:

▪ ماهية العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة؟ وفي ظل نموذج بيتر سانج؟

▪ ماهية العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل التوجه نحو المنظمة المتعلمة؟

ستتم الإحاطة بمختلف جوانب الإجابات عن هذه التساؤلات من خلال المباحث التالية:

**المبحث الاول:** نماذج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة؛

**المبحث الثاني:** العلاقة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة؛

**المبحث الثالث:** العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والمفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة.

### المبحث الأول: نماذج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة

صممت العديد من نماذج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بغية تسهيل التوجه نحو المنظمات المتعلمة، كما تسهل عمليات إدارة المعرفة إلى جانب تعميق فهم الأفراد العاملين للعلاقات المعقدة بين عوامل هذه النماذج وتبسيطها لهم، فلا بد من المتابعة عن طريق التطوير والتعديل المستمر وإدارتها بطرائق مناسبة، إذ تعد من ممتلكات رأس المال الفكري للمنظمة، وتحقق للمنظمات المتعلمة العوائد المطلوبة ما لو تم إدارتها بطرق صحيحة (العليان، 2012، ص ص 233-234).

### المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة

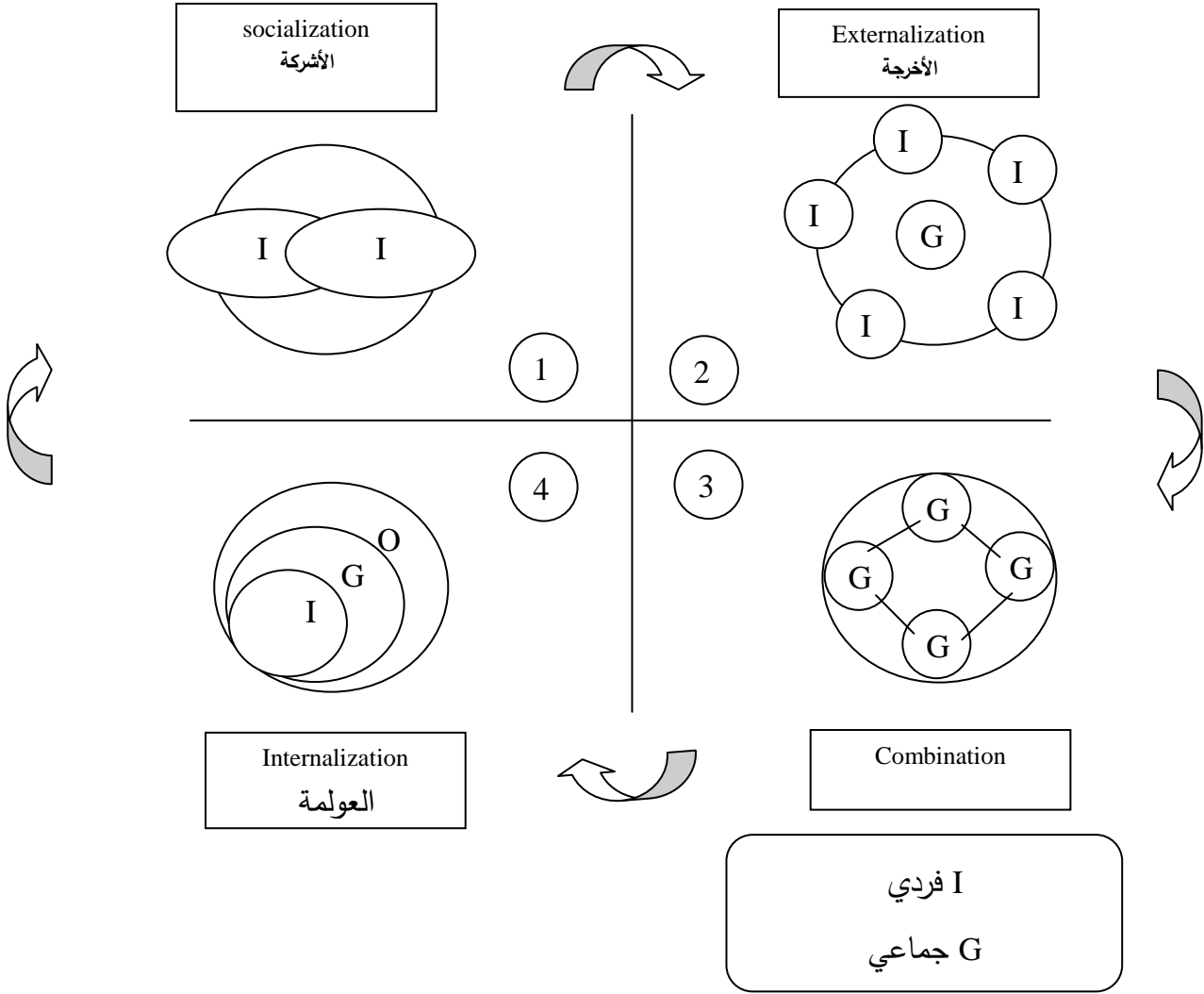
تمكن نماذج إدارة المعرفة للمنظمات الهادفة إلى بلوغ مرتبة منظمات التعلم من تحقيق مختلف الأهداف منفردة أو مجتمعة كما يلي: (أبو النادي، وآخرون، ص ص 45-48)

- الفهم: تساعد النماذج على تحليل الصعب والمعقد والغامض من العمليات وتبسط شرحها وتفسيرها؛
  - الاستكشاف: يسمح بالتحقق من صدق العمل، وبافتراضات إجراء الاختبارات؛
  - التنبؤ: تعين على التنبؤ بالنتائج أو مسار الأحداث لأي عملية وتوجيه هذه الأحداث لتنفيذ في زمن محدد؛
  - التواصل: تمكن النماذج من التواصل الفعال بين الأفراد العاملين في المنظمة؛
  - التعلم: تسهل النماذج شرح سبل اكتساب المعرفة وتوليدها وطرق تخزينها والوصول إليها كما تسهل عملية تعلم العلاقات المعقدة بين المكونات (العمليات) المختلفة للنموذج.
- تعددت النماذج ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة لإدارة المعرفة، وتم حصرها ذكر نماذج دون غيرها لاعتبارات عدة أهمهما: التشابه فيما بينها ولمنع التكرار ولصلتها الوثيقة بموضوع الدراسة.

### الفرع الأول: نموذج: (نونাকা وتاكيوشي، SECI، 1988)

مارس هذا النموذج طرائق نجاح المنظمات الميدانية في الإبداع والابتكار، وتوصل إلى أن الإبداع التنظيمي مرده إلى الأفراد عن طريق الاستغلال الأمثل، وليس بمقدار متعلق بالمعالجة الميكانيكية للمعارف الموضوعية والشكل الموالي يوضح هذا النموذج كما يلي: (I, Konno, N Nonaka, 1988, p40-45)

شكل 33 نموذج SECI دورة إدارة المعرفة



Source: (Nonaka, and al, 2001, pp14-21)

منهج عمل هذا النموذج يقوم على الأفكار التالية:

- تقاسم وخلق المعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة؛
- توضيح المعرفة الضمنية من خلال الحوار والتفكير؛
- تنظيم وتطبيق المعرفة الصريحة والمعلومات؛
- التعلم واكتساب المعرفة الجديدة في المدرسة العملية.

ووفقا لتصور الباحثة فان هذا النموذج يصف طرق توليد المعرفة التنظيمية، والتي تنطوي على عنصر الجديد والتجديد والابداع، كما ويتدخل فيه الافراد العاملون فيما بعد لتشكيله وتوجيهه وإعادة استعماله فكريا وفنيا على نحو يتوجه إلى تحقيق الأهداف والاستمرار باعتماد التغذية العكسية.

الفرع الثاني: نموذج: (Wiig KARL, 1993)

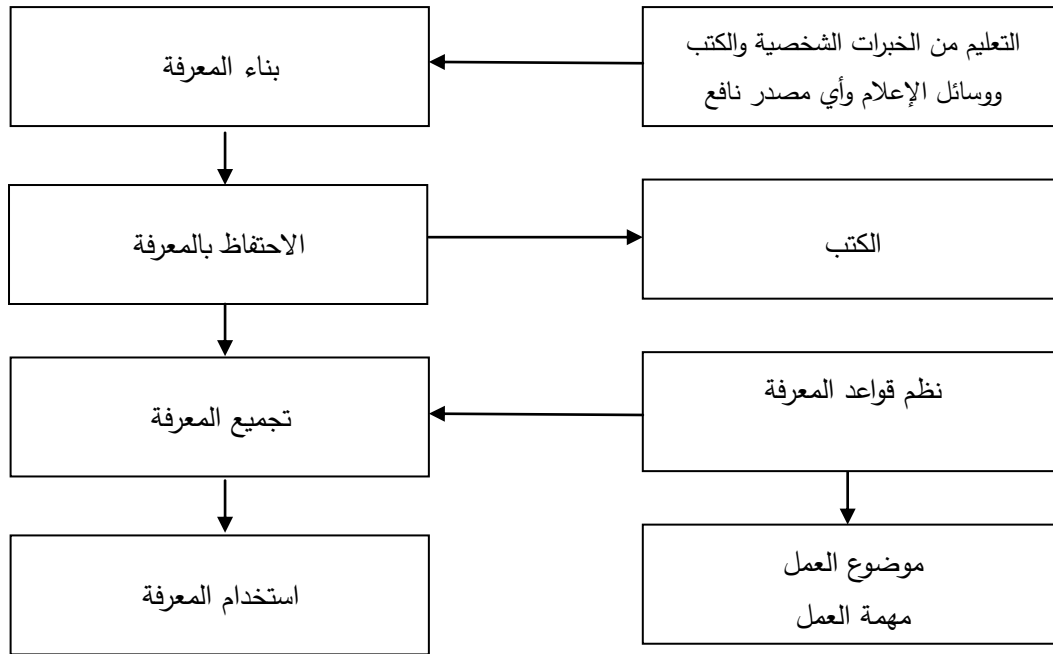
نموذج ويغ، Wiig، 1993، لإدارة المعرفة ويهدف إلى: (الشريف، 2012، ص50)

- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

فلسفة عمل هذا النموذج قائمة على اعتماد إدارة المعرفة كمحرك لبناء المنظمة المتعلمة، وهذه الأخيرة تقود الأولى في كل مرحلة من المراحل المذكورة في النموذج أعلاه، هذه العمليات حال نموها وتفاعلها وتكاملها مع بعض تؤدي إلى تعلم المنظمات بكفاءة وفعالية، أما المعرفة فيجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، كل واحدة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، كما أن إدارة المعرفة لا بد وأن تخضع وباستمرار لعمليات المراجعة والتنقيح، كما يعد هذا النموذج من أشهر نماذج إدارة المعرفة كونه يشرح ويفسر كيفية تفكير الأفراد، وطرائق تنفيذهم للعمليات اليومية، وسبل تنظيم المعرفة المخزنة في عقولهم وإيصالها لغيرهم، وشرح ملاحظاتهم.

ويمكن تمثيل نموذج كارل ويج من خلال الشكل الموالي كما يلي:

شكل 34 نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: (الشريف، 2013، ص 50).

### الفرع الثالث: انموذج: ذو الأبعاد الخمسة المدمجة (Perez and hynes, 1999)

النموذج ذو الابعاد الخمسة: (Perez and hynes, 1999 The integrated five dimensional model):

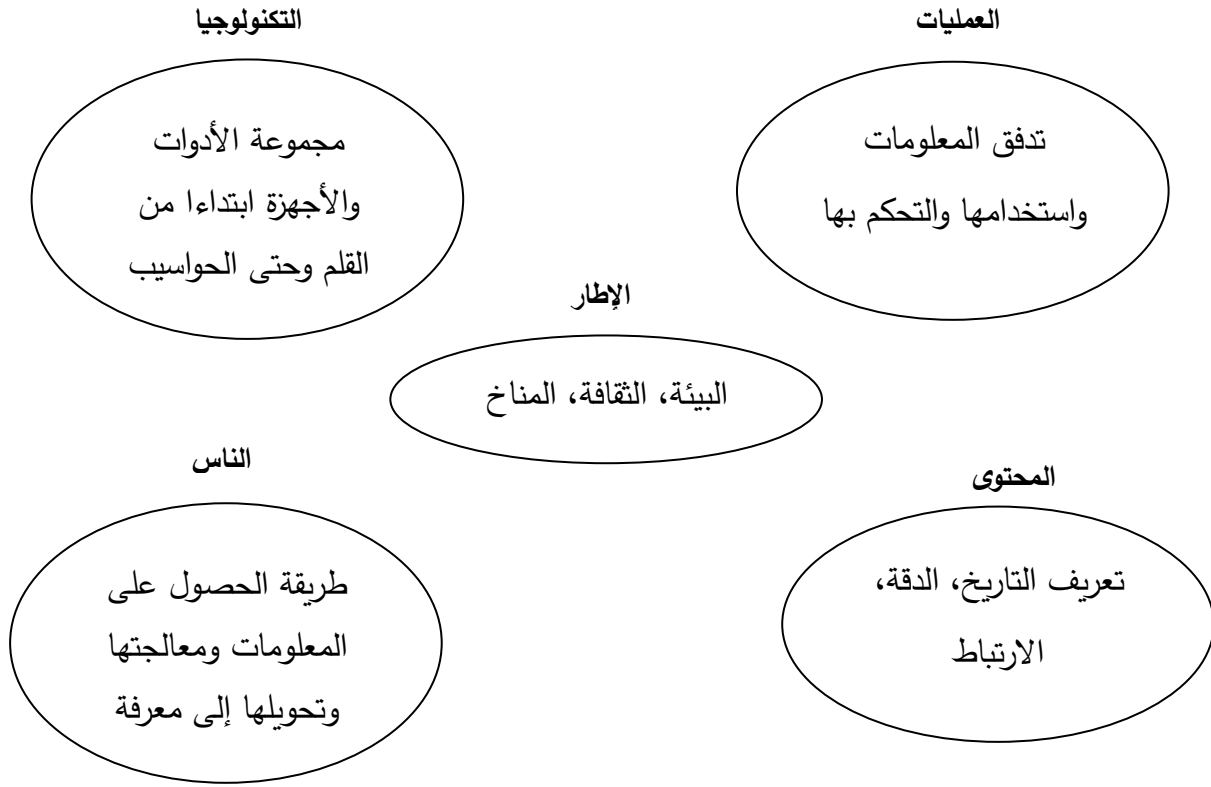
نموذج يتكون من خمس عناصر: (التكنولوجيا، العمليات، الإطار، الافراد والمحتوى)، يفترض هذا النموذج بأهمية المعلومات المتوفرة في بيئة العمل وضرورتها لتعرف لإدارة المعرفة، وبإمكانية معالجتها

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

وتطبيقها والإيفاء بها، يتداخل كل مكون مع بقية المكونات ويتكامل معه وتعد هذه العناصر مهمة لإنجاز وتصميم مبادرة إدارة المعرفة وتنفيذها ونجاحها (الزعبي، 2018، ص30).

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل الموالي كمايلي:

شكل 35 الأنموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة



المصدر: (همشري، 2013، ص 150).

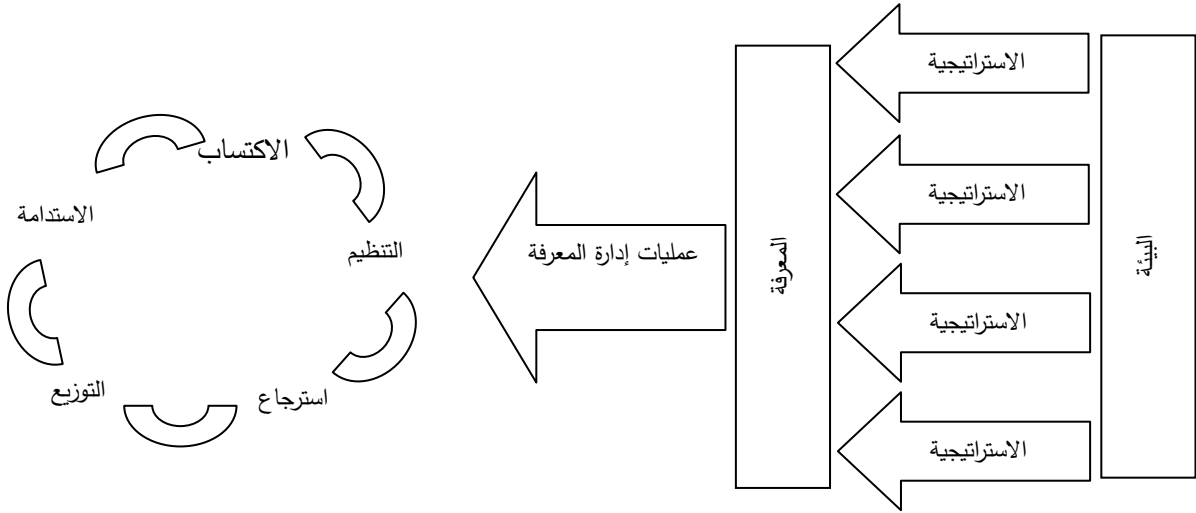
### الفرع الرابع: نموذج: (Duffy، 2000)

فلسفة عمل هذا النموذج تنطلق من الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية، واشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، يحولون مدخلات هذه المعطيات فيما بعد إلى معرفة، وعمليات وهيكل والتي تنتج السلع والخدمات مما يسهم في زيادة ثروة المنظمة.

وتتكون العمليات في هذا النموذج من: (اكتساب المعرفة من خلال اسرها أو شرائها أو توليدها) وتنظم المعرفة عن طريق التصنيف والفرز، والبيانات، الاسترجاع بواسطة: البحث والوصول للمعرفة توزيع المعرفة مشتملة عمليتي نقل المعرفة والمشاركة بها، وأخيرا الاستدامة باعتماد التغذية الراجعة من المعرفة وتطبيقها وتطويرها (الزعبي، 2018، ص30).

كما يمكن ادراج نموذج إدارة المعرفة بحسب (DUFFY)، في الشكل الموالي كمايلي:

شكل 36 نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر: (الزعيبي، 2018، ص: 31)

الفرع الخامس: نموذج: (Marquardt، 2002)

وضع Marquardt عام (2002) مدخلا شموليا لإدارة المعرفة مكونا من ستة مراحل متتالية لوصف

كلي وشامل لعملية نقل المعرفة واستخدامها وهي: (Marquardt، 2002، p27)

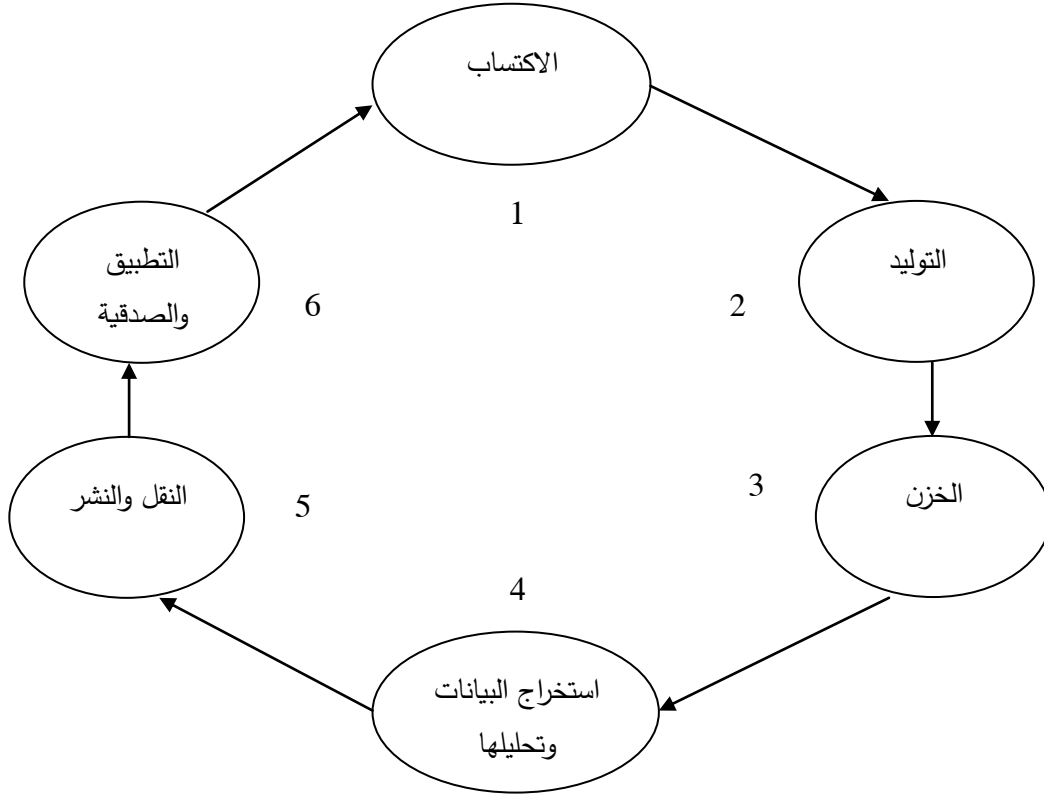
- الاكتساب (Acquisition)؛
- التوليد (Creation)؛
- الخبز (Storage)؛
- استخراج البيانات وتحليلها (Analysis and Data Mining)؛
- النقل والنشر (Transfer and Dissemination)؛
- التطبيق والصدقية والمصادقية (Application and validation).

فلسفة عمل هذا النموذج تفيد بأن تعلم المنظمات بكفاءة وفعالية مرتبط بشكل وثيق بنمو هذه العمليات

الستة وتفاعلها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى الضرورة الملحة والدائمة والمستمرة للتغذية الراجعة.

والشكل الموالي يوضح نموذج إدارة المعرفة عند (مايكل ماركوارت) كما يلي:

شكل 37 نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: (همشري، 2013، ص 154)

### الفرع السادس: نموذج: (الميزة التنافسية لإدارة المعرفة، 2006)

قدمت (carrion and cepeda) عام (2006)، نموذجا خاصا بالميزة التنافسية لإدارة المعرفة يهدف إلى تبيان العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة، ومجالات (مناطق) المعرفة الحرجة، ومختلف العوامل المؤدية إلى الميزة التنافسية المستدامة، إذ يبرز هذا النموذج العوامل المؤثرة في تحديد مناطق المعرفة الحرجة وآليات تأثير مناطق المعرفة الحرجة على الميزة التنافسية. (Carrion, Cepeda, 2006,P36-38) ويتكون هذا النموذج من ثلاث مكونات:

1. عناصر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: وتتمثل في الافراد، العملية والتكنولوجيا؛
2. مجالات المعرفة الحرجة (Critical knowledge areas): وتتمثل المجالات الحرجة في المعرفة الصريحة والضمنية، والتي توفرها وتعد أساس نجاح العمل والمنظمة على حد سواء. كما يبرز هذا النموذج دور الرسالة، وعرض القيمة (Value proposition/mission) في تسهيل تحديد مجالات المعرفة الحرجة على الأفراد؛
3. العمليات التي تتوسط تأثير مجالات المعرفة الحرجة على الميزة التنافسية: وتشمل هذه العمليات على عمليتي خلق القيمة (creation Value)، وتقيد بإبراز كيفية مساهمة المعرفة في إيجاد الميزة التنافسية عن طريق اشباع حاجات العميل ورضاه (وجهة نظر العملاء)، وتباينات المقدرات الجوهرية. مهمة هذه

العمليات هو إبراز الطريقة التي تساهم بها المعرفة في إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة باعتماد التميز والاختلاف عن المنظمات الأخرى.

### الفرع السابع: انموذج: (الرصيد-التدفق-الميزة، 2008)

انموذج (الرصيد-التدفق-الميزة) (Stock-Flow-Advantage): والمتكون من خمس مراحل متدرجة ومتصاعدة وهي: (نجم، 2008، ص ص 121-125)

1. **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** يتم فيها جس نبض المعرفة من تطرق لدورها وأهميتها وتحديد مصادرها (الداخلية/ الخارجية) داخل المنظمة، بالإضافة إلى رصيد المنظمة منها؛

2. **مرحلة وعي المعرفة:** تستمد هذه المرحلة دورها من المرحلة السابقة، لإمدادها بمعلومات تعمل على زيادة الوعي بالمعرفة، ليتم فيما بعد التمييز بين أنماط المعرفة المتوافرة في المنظمة (الصريحة والضمنية)، إلى جانب تقييم ما قد تضيفه المعرفة لتطوير أعمال المنظمة لإنشاء القيمة المضافة واكتساب الميزة التنافسية؛

3. **مرحلة تحديد أصول المعرفة:** يخدم وعي المرحلة السابقة هذه المرحلة في حصر ممتلكات المنظمة من أصول معرفية (Knowledge assets)، وهي لا تقل أهمية عن الأصول المادية كما ينظر إلى المعرفة على أنها عملية (Process)، ابتداء من التوليد أو الاستقطاب لحاملها إلى تحسينها وبرامج إدارتها، كما تطبق برامج البحث والتطوير في هذه المرحلة على المعرفة وتعكس على جودة الخدمة والمنتج الحاليين أو تسهم في إيجاد خدمات ومنتجات جديدة؛

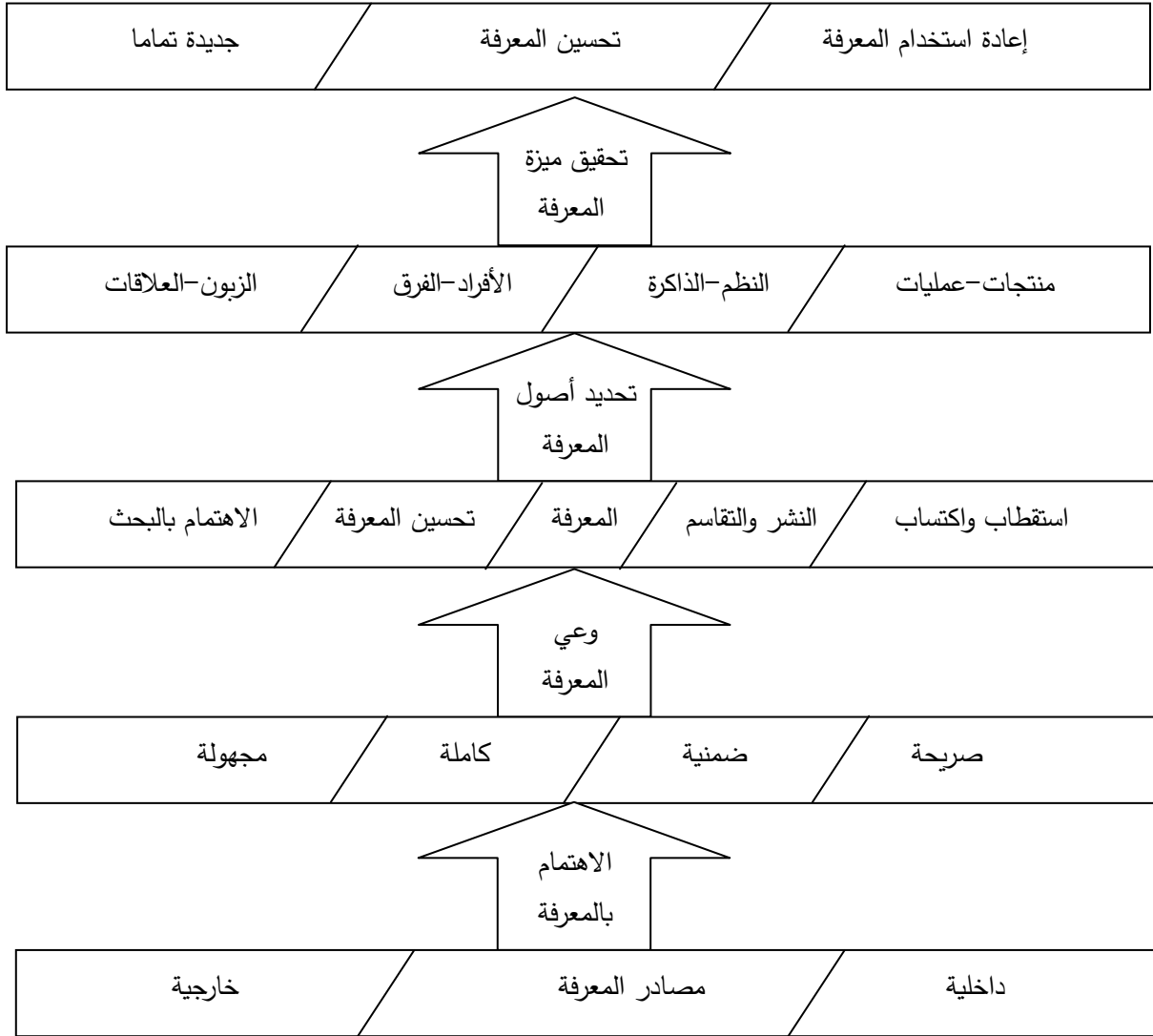
4. **تحقيق ميزة المعرفة:** تنتقل المنظمة في هذه المرحلة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء أو ابتكار المعرفة الجديدة، وبذلك تصبح المعرفة شكل أعمال المنظمة الجديد بدل دورها المساعد كونها توظف في مختلف أعمال المنظمة المتجسدة في العمليات والمنتجات، الخدمات والروتينات والنظم، واستخدامها من خلال الأفراد وفرق العمل، ومع العملاء، الأمر الذي يساعد في خلق القيمة المضافة ويحقق الميزة التنافسية؛

5. **تعظيم المنفعة وتحقيق رافعتها واستدامتها:** وفي هذه المرحلة تتسم إدارة المنظمة بالنضج وتتسع مقدرة توظيفها لأصول المعرفة ضمن أعمال وعمليات متزايدة، وتكرر من هذه الاستخدامات ضمن مشروعات وبرامج تعظم تحقق رافعة هذه المعرفة في العمليات أو المنتجات ومختلف المجالات، كما تخرج أعمال إدارة المعرفة عن المألوف والروتين التنظيمي النمطي حتى تمكن الأفراد من تكوين مبادرات جديدة وإنشاء المعرفة الجديدة والتي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار ضمن الآلية الآتية:

- تحويل المعرفة (الرصيد المعرفي) إلى عملية معرفية أو تدفق معرفي.
- الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية (المعرفة كميزة تنافسية) ومن ثم تعظم هذه الميزة.

- ويعتمد الانتقال من مرحلة إلى أخرى على آليتين أساسيتين هما:
  - آلية الانتقال من الرصيد إلى العملية؛
  - آلية الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية.
- والشكل الموالي يلخص نموذج الميزة التنافسية كالاتي:

شكل 38 نموذج الرصيد-التدفق-الميزة



المصدر: (نجم، 2005، ص122)

من خلال الاطلاع على النماذج السالفة الذكر تجد الباحثة بأنها تجتمع على معالجة موضوع إدارة المعرفة ضمن رؤية مشتركة، تشمل التوافق في العمليات الجوهرية، ذات المراحل المتعددة إذ تتكامل مع سير أعمال المنظمة، وتتطلب التغيير في هيكلها وأنظمتها الداخلية وتخلق أفرادا متعددي المهارات وتولد ثقافات تقييم وتكافئ في تعليم الأفراد بصورة مستمرة، وتنتشر ثقافة المشاركة من أجل خلق ابتكارات تتوجه بها إلى البنية الخارجية في صورة مميزة لاستدامة التنافسية.

## المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة

أوجد العلماء والباحثون، نماذج عديدة توضح طريقة تحول المنظمة من تقليدية، إلى متطورة ومطبقة للتعلم التنظيمي، لها المقدرة الكافية على التعامل مع مختلف المعطيات البيئية ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

### الفرع الأول: نموذج: (Simkula et al, 1992)

وضع (سمكولا وآخرون) ثلاثة أبعاد ضرورية لحدوث التعلم التنظيمي في المنظمات، طبقت من قبل عديد الباحثين، مثبتة في ذلك فاعليتها في تحويل المنظمات إلى مصاف التعلم نذكرها كما يلي: (Ovalusna, 2010, p51)

1. الالتزام بالتعلم (Commitment to learning): الإيمان بأهمية التعلم لدى القادة وسعيهم لإحداثه وترسيخه لدى جمهور المنظمة كافة باعتباره مفتاح التحسين المستمر، يتطلب الالتزام الدائم؛
2. الانفتاح (Opening): أساليب الأفراد على الأغلب دفاعية، وتمنعهم من رؤية قصورهم وأخطائهم وهذا ليس بالأمر السهل خاصة لدى القادة داخل التنظيم، متجليا في قدرتهم على نقد آرائهم والإنصات إلى المستخدمين حول طرائق التحسين في نظم العمل والخدمات المقدمة، وهذا المفهوم ذو صلة وثيقة بالنموذج العقلي الخاص بنموذج سانج للمنظمة المتعلمة؛
3. الرؤية المشتركة (Shared vision): من خلال الرؤية المشتركة يتمكن الأفراد من توحيد رؤية الأهداف، والاقتراع بها، والمضي قدما في تحقيقها؛

### الفرع الثاني: نموذج: الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، 1996

أجريت عدة أبحاث حول منظمات التعلم من قبل هذه الجمعية، العام (1996)، وبناء على هذه الأبحاث، قامت ذات الجمعية بوضع دليل يوضح أدوات تقييم منظمة التعلم، متناولة فيه الخصائص التنظيمية اللازمة لتحول المنظمات إلى متعلمة كما يلي: (Beard, 2005, p20)

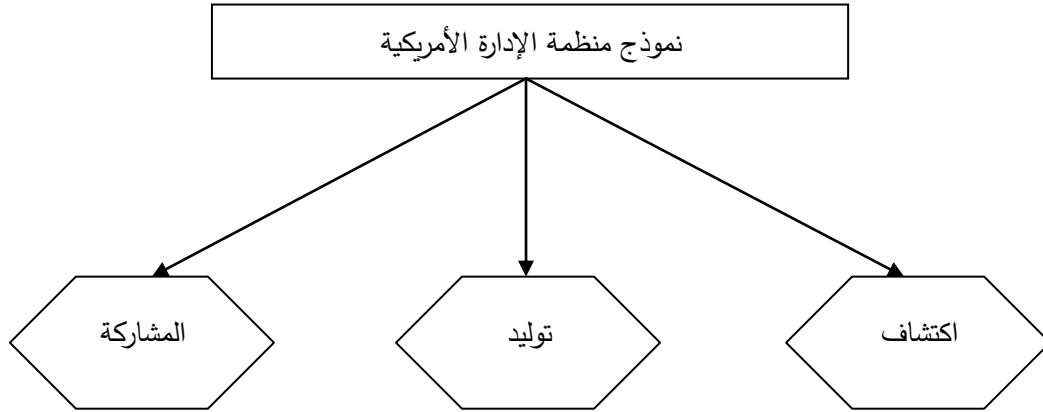
- الرؤية الاستراتيجية؛
- القيادة والإدارة؛
- الهيكل؛
- الاتصالات والمعلومات؛
- إدارة الأداء؛
- الثقافة؛
- التكنولوجيا.

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

الملاحظ في هذا النموذج أنه كل متكامل ومبني على خصائص لا يمكن أن يقوم أي كيان تنظيمي من دونها، إلا أن الباحثة ترى أن هذه الخصائص بديهية الوجود لأي تنظيم والمفروض والطبيعي لأي منظمة سواء تقليدية أو متعلمة أن تتضمن هذه الخصائص، إضافة إلى غياب العامل الحاسم والمميز لمنظمات التعلم ألا وهو التعلم التنظيمي المستمر، بل وتتعدى ذلك بالقول بأن هذه الخصائص ما هي إلا مزيج من التوجه الاستراتيجي لأي منظمة، إضافة إلى البنية التحتية، و أنها أيضا مكونات للعمليات الرئيسية لأي منظمة، واي تنظيم متعلم أو تقليدي لا يمكنه بأي شكل من الأشكال أن يلغي أو يغيب دور وقيمة ومهام الأفراد العاملين في مختلف الأجزاء التنظيمية والتي هي الحلقة الأقوى والأهم في مضمار التوجه نحو المنظمة المتعلمة وهذا ما يعاب إجمالاً على هذا النموذج وفقاً للباحثة.

والشكل الموالي يوضح نموذج منظمة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (AMS)، كما يلي:

### شكل 39 نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير AMS



المصدر: (الزيادات، 2008، ص 32)

### الفرع الثالث: نموذج: (Marsick, Watkins, 1996)

حدد (مارسك وواتكنس) لتحويل المنظمة التقليدية إلى متعلمة سبعة أبعاد تتدرج ضمن ثلاث مستويات هي: الفردي، الجماعي والتنظيمي كما يلي: (YANG et al, 2004, 2004, p34)

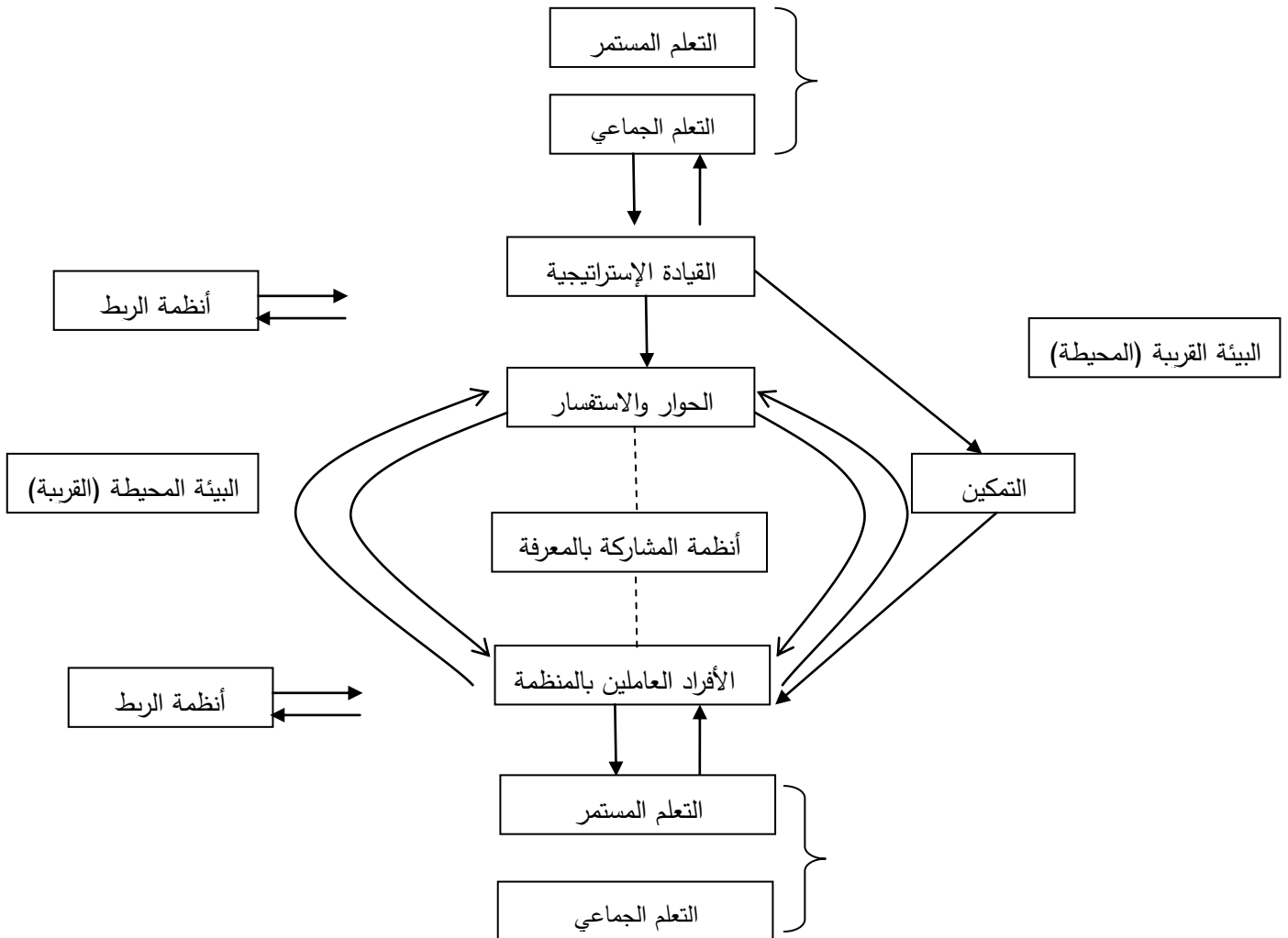
1. **التعلم المستمر (Continuous Learning):** وتعني الجهود المستمرة لخلق فرص التعلم دون انقطاع لجميع أفراد المنظمة العاملين؛
2. **الحوار والاستفسار (inquiry and Dialogue):** ويشير هذا البعد إلى سعي المنظمة الدؤوب لخلق ثقافة الاستماع والاستفسار والتخزين، حرية التعبير عن الرأي؛
3. **التعلم الجماعي (Team Learning):** يعكس هذا البعد روح التعاون بين أعضاء المنظمة مما يشجع على التعلم والاكساب والتبادل للخبرات بين الأفراد، في جميع المستويات التنظيمية؛

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

4. التمكين (Empowerment): مضمون هذا المفهوم هو مشاركة الأفراد العاملين في وضع رؤية وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى المشاركة في بناء القرارات وتحمل المسؤولية؛
5. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (Embedded system): ويتحقق ذلك باعتماد أساليب تكنولوجية متطورة، مساعدة على نشر المعرفة وتكاملها؛
6. ربط المنظمة بالبيئة (System connection): ويتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن مكامن القصور الحالية في المنظمة، وجمع المعلومات عن البيئة القريبة، لاستغلال ذلك في تطوير المنظمة بما يتوافق والبيئة المحيطة بها؛
7. القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership): ويعبر هذا البعد عن مقدرة القائد على التفكير بصورة استراتيجية عن الصورة التي ينبغي أن يوظف فيها التعلم لخلق التغيير، مما يحقق انتقالات جديدة ومتنوعة للمنظمات.

ويمكن تلخيص الإطار النظري لهذا النموذج في هذا الصدد كما يلي:

شكل 40 تصور للباحثة لنموذج Watkins, Marsick



المصدر: نموذج تصوري وفقا للباحثة بالاعتماد على الجانب النظري؛

### الفرع الرابع: نموذج (Templeton,2000)

يعتبر هذا النموذج التعلم التنظيمي عبارة عن بناء مؤلف من الأبعاد التالية: ( Haiba,yu, et al,

(2009, p24

- الوعي؛
- تقييم الأداء؛
- الاتصالات؛
- القدرة على التكيف المستمر مع البيئة؛
- إدارة رأس المال؛
- التعلم المجتمعي.

### الفرع الخامس: نموذج: (Marquardt, 2002)

توصل (ماركوارت)، وفقا لخبراته وتجاربه في مجال منظمات التعلم أن تحقيق الاستدامة في التعلم التنظيمي داخل المنظمات يستلزم خمس أجزاء فرعية تتمثل فيما يلي:

1. **التعلم (Learning):** فرع أساسي من منظمة التعلم، مشتملا مستويات التعلم الثلاث: الفردية الجماعية والتنظيمية، بأنواعه الثلاث: الأحادي الحلقة، الثنائي والثلاثي الحلقة؛

2. **التنظيم (Organization):** ويتضمن بدوره كلا من الرؤية، الهيكل، الاستراتيجية والثقافة، فهو يمثل الحدود أو الإطار الذي يحوي تفاصيل عملية التعلم؛

3. **الأفراد (People):** متمثلين في المجتمع المقدم لهم الخدمات، إلى جانب الأفراد العاملين بالمنظمة، والمديرين والرؤساء والعملاء؛

4. **المعرفة (Knowledge):** وتتضمن بدورها إدارة المعرفة من خلال عملياتها ومتطلباتها؛

5. **التكنولوجيا (Technology):** تعتبر مصدر أساسي لتبادل المعلومات والتعلم، فهي تعني دعم وتكامل الشبكات التكنولوجية وأدوات المعلومات.

المنظمة المتعلمة بحسب هذا التصور هي كيان ينقسم إلى فروع ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض، عدم تفعيل أو غياب أحد هذه الأجزاء يعود بالسلب على باقي الأجزاء الفرعية.

وبحسب (Marquardt) فإن لنموذجه هذا خصائص عديدة نذكر منها الآتي: (Zare, D, et al,

p:1 255)

- يساعد على التكيف السريع مع البيئة؛

- يعمل على التحسين في العمليات والخدمات المقدمة إلى العملاء؛
- يكسب المنظمة لقب المتعلمة، والتعلم من الأخطاء بقوة وفاعلية؛
- نشر المعرفة إلى جميع أجزاء التنظيم؛
- تشجيع التحسين والتطوير في جميع أنحاء المنظمة.

### المطلب الثالث: كيفية قياس تعلم المنظمات

تتوفر عدة مقاييس كمية ونوعية لقياس التعلم التنظيمي في المنظمة، نتائجها تعكس فعالية التعلم التنظيمي، ومن أهم هذه المقاييس نذكر ما يلي: (الفاعوري، 2005، ص 85)

#### الفرع الأول: مقاييس تشخيص تعلم المنظمات

##### أولاً: مقياس تشخيص منظمة التعلم:

صممه كلا من (واتكسن ومارسيك، 1999)، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى استخدام المنظمة للتعلم، ومستوى أدائها من منطلق وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى أداء المنظمة، وعن امتلاكها لذاكرة تنظيمية تحتفظ من خلالها بكل المعارف المخزنة والمهمة والمتحصل عليها، وتدعمها على ثلاث مستويات وهي: الفرد، فريق العمل، المنظمة ككل.

##### ثانياً: مقياس التشخيص الجانبي لمنظمة التعلم:

طوره الجمعية الأمريكية للتدريب العام (2002)، هدفه قياس خمس جوانب في المنظمة وهي: (حركية التعلم، وتحول المنظمة وتمكين الافراد العاملين، إدارة المعرفة واستخدام التقنية)، كلما تم الاتجاه إلى المزيد من التطبيق لمنهجية إدارة المعرفة كلما استدعى ذلك انتشار وتوسع عملية التعلم في كل أجزاء المنظمة، وهذا بفعل عملية الرصد الداخلي والخارجي لمصادر المعرفة ليلي ذلك عمليات التحليل والتفسير بغية التعرف على مدى تأثيرها في عمليات المنظمة، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل بداية حقيقية في التعلم التنظيمي، فكلما توفرت فرص أكثر للتعلم كلما كانت انعكاساً للإدارة الجيدة للمعرفة.

#### الفرع الثاني: أساليب تعزيز تعلم المنظمات للتحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة

على المنظمة اختيار الأسلوب الذي يتناسب ونشاطاتها ومجال عملها، وطرق تفكير أفرادها من ضمن عديد الأساليب الموجودة في عمليات التعلم وعدد (Fulmer, 1998) الأساليب الممكن إتباعها من طرف المنظمات كما يلي (Fulmer and Gibbs, 1988, p11-14) :

أولاً: أساليب صيانة (Maintenance tools): هذا الأسلوب يعين المنظمات على ابتكار استراتيجية تتفق مع وعيها الحالي وتضم هذه الأساليب اقتراحات العاملين، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، والرقابة

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

الإحصائية، والمقارنة بغرض التطوير، كما وتعد هذه الأساليب الأكثر تناولا لدى المنظمات، ففرق العمل الموجهة ذاتيا (Self-directed work teams)، تعد مدخلا أكثر تطورا للتعلم التنظيمي، ويقتضي رقابة خفيفة ومتزايدة على أعضائه وأعمالهم، ويتم ذلك بالاستعانة بالرقابة الإحصائية (Statistical control) لارتباطها بإدارة الجودة الشاملة، أما نظام اقتراحات العاملين (Employees suggestion system) فهو الأسلوب الأسهل والأكثر شهرة في هذا الصدد؛

**ثانيا: أساليب تحول (Crossover tools):** أساليب التحول تطبق في ابتكار الاستراتيجيات الاتقائية والاستراتيجيات المستقبلية بتمائل، ويعد هذا الأسلوب ذو القيمة الأهم لأي منظمة كما ينطوي على (ايوب، 2004، ص 77) :

- **أسلوب نقل التجديدات (Transforming):** مدخل متطور لانتشار المنهج الناجح-العمل-على مستوى كافة أجزاء المنظمة؛
- **إعادة الهندسة (Reengineering):** يعتمد في التوقعات والتأثيرات على المستقبل كطريقة تفكير وتصرف نظمي، لهذا الأسلوب تأثير عال مرده استعماله في تحقيق تغييرات جوهرية تتجلى في تحليل وإعادة تصميم كافة العمليات الأساسية للمنظمة؛
- **المجموعات المكونة لغرض خاص (special purpose groups):** موجهة للتعامل مع مشكلات محددة تكتيكية في المقام الأول واستراتيجية مرات اخرى؛
- **برامج الجودة الشاملة (Total Quality Management):** اين يشارك كل افراد المنظمة في تحسين اجراءات العمل، المنتجات والخدمات، والثقافة السائدة كصورة أخرى من صور أساليب التحول ذاع صيتها في ثمانينات القرن الماضي؛

**ثالثا: أساليب متعددة الأغراض (Utility tools):** وهي أساليب متعددة الاستعمالات، وتطبق في جميع استراتيجيات التعلم التنظيمي وتنطوي على: (Ziger , BJ , 1997, p287)

- **مسح آراء العملاء (Customer opinion scanning):** وتعد أداة جمع المعلومات من عملاء المنظمة، يطبق في تناول المشكلات الحالية بإشراك بسيط للأفراد العاملين، كما يتناول التصرفات المستقبلية(Oriented-Actions-Futur) بإشراك كافة أفراد التنظيم والعملاء؛
- **الاستشارات الخارجية (External Advisory Consultant):** تساعد في بناء مستقبل المنظمات وتصميم وتطبيق برامج ذات المدى الطويل، وحتى الإسهام في حلول مشكلات قصيرة المدى؛
- **أسلوب التحليل (Content Analysis):** يعد أسلوبا تنبؤيا، كونه أكثر تطورا في صياغة المستقبل. آلية عمل هذا الأسلوب تنص على رصد وتحليل شامل لوسائل الإعلام لحصر وتقييم القضايا والاتجاهات

الرئيسية، إذ يتم تدوين المعلومات حولها في تقارير مصممة في هيئة سهلة الاستعمال من طرف واضعي السياسات في المنظمة، كما يتسم هذا الأسلوب بالأهمية وندرة الاستخدام.

رابعاً: أساليب استباقية (Anticipatory tools): تستعمل بصورة رئيسية في ابتكار الاستراتيجيات

المستقبلية، وتضم: (Axtell and al, 2000, p265)

■ **المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية:** وهي أساليب ناجعة لنقل المعارف والخبرات من حدود المنظمة الخارجية؛

■ **تحليل السيناريو:** يعين أفراد المنظمة على إدراك واستباق الأحداث الخارجية المتوقعة قبل أن تحدث وتصميم سبل مواجهتها والتكيف معها كما ينبغي؛

■ **أسلوب ديلفي:** هو برنامج يبني عمليات تتبؤ للأحداث المقبلة على معلومات مرتدة عن نتائج مراحل سابقة فيه، فهو برنامج مصمم بدقة للاستقصاء الفعال المتابع للوصول إلى اتفاق جماعي؛

■ **أسلوب تحليل الأثر:** هذا الأسلوب يعمل على تقييم أثر الاتجاهات على عمليات المنظمة، كما أنه يعتمد غالباً في الاستخدام مع أحد الأساليب الاستباقية المذكورة سابقاً.

تأسيساً على ما تم ذكره من أساليب لتعزيز التوجه نحو المنظمات المتعلمة، نجد بانها تعد أساليباً تدرس البنية الخارجية بصفة رئيسية وتستبق ردود أفعال المنظمة على أفعال قد تحدث أو تمتلك بوادر لحدوثها بتبني التغيير، بالإضافة إلى اعتماد ما تتغذى عليه المنظمة من نتائج عائدة لتجارب ماضية، إلا أن التعلم التنبؤي وبما ينطوي عليه من استخدامات فاعلة يشكل تحدياً للمنظمة المتعلمة كونه قد لا يكون دقيقاً رغم تصورات متخذي القرارات المبنية على البوادر المحتملة، اضطراب وتعقد البيئة وما قد تحمله من احتمالات غير متوقعة وهو ما أكدته مفرزات الأزمة العالمية عن (جائحة كورونا) والتي غيرت الاقتصاد ومعالج الخريطة الاقتصادية، فالتغير الحاصل في عالم الأعمال قد ينجم عنه بروز منظمات تكسر قواعد اللعبة والتوقعات وما يترتب عنها من قرارات تصبح غير فعالة فيما بعد ومثالنا على ذلك: المنظمات الافتراضية والتوجه نحو المعاملات الافتراضية لعرض مختلف المنتجات والخدمات في زمن الجائحة.

وينبغي على المنظمة الساعية إلى التعلم أن تتبنى أساليباً تخدم طموح تعلمها وتؤهلها إليه من جانب، إلا أن الجانب الأكبر أن يكون تحركها مرحلياً مبني على سياسة مراحل، وإع أكثر من طموح ومتواضع أي أن تبني لها قرارات رصينة، كي تحافظ على الثبات والاستدامة في حال عدم تمكنها من الوصول إلى الوجهة المطلوبة أو كما يجب الوصول.

## المبحث الثاني: العلاقة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في ظل المنظمة المتعلمة

ضمن إطار نظمي تفاعلي متكامل ومنظم، تسعى عمليات إدارة المعرفة بدعم من متطلباتها في معالجة المعارف اللازمة لتحقيق الأغراض التنظيمية لنطرح التساؤل التالي: ما هو التصور النظري الذي يجمع بين ثنائيات متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في إطار علاقات التفاعل للتحول نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة؟

### المطلب الأول: جاهزية المنظمات لتبني مفهوم إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها

تتفاوت المنظمات في جاهزيتها واستعدادها لممارسة أنشطة إدارة المعرفة الخاصة بها وبطريقة استثمارها كما يجب، فأول خطوة لذلك ينبغي إجراء المسح الحتمي (The scanning imperative)، لأجل أخذ فكرة عن البيئة الخارجية التي تنشط فيها، ثم يتم جمع معلومات حول الظروف والممارسات خارج المنظمة، وفي الأخير تقوم بتجديد الفجوة المعرفية لديها ومقارنة عملياتها ووضعيتها الداخلية مع تلك الخاصة بالمنافسين.

أوجد (Liebowitz، 2008)، عدة خطوات للتأكيد على جاهزية المنظمة لتبني إدارة المعرفة كما يلي:  
أولاً: تقديم سلسلة برامج، اجتماعات أسبوعية أو شهرية لإدارة المعرفة للمنظمة من أجل تعليم الأفراد وخلق الوعي حول ذلك؛

ثانياً: تحديد مجالات النشاطات المستهدفة، وتحديد الفجوة المعرفية ومن يملكها، وكيف سيتم استعمالها؛

ثالثاً: التركيز على الجانب التنظيمي من خلال الحوارات الخاصة بإدارة المعرفة أو الاجتماعات؛

رابعاً: الاستعانة بناصحين ومستشارين بإدارة المعرفة والذين لديهم الدراية الكافية والقدرة على تشكيل استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة؛

خامساً: نشر إدارة المعرفة وتعميمها من خلال توزيع نشرات، وتطوير ممارسات ودروس من قبل الخبراء؛ وعند تحقق الوعي الكامل بأهمية إدارة المعرفة وبداية تطبيق الخطوات السابقة الذكر سيكون للمنظمة الفرصة الأفضل، لتحديد كيفية تطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة والمشاركة بها داخل المنظمة والسبب وراء ذلك ان إدارة المعرفة نشاط معقد يحتاج اهتماماً وممارسة وفق خطة إدارية محكمة.

وللاهتمام بإدارة المعرفة بطريقة تنظيمية عليها إتباع خطوات يتم السير عليها من قبل المنظمة، ووضع استراتيجية خاصة للمعرفة تدعى بخارطة الطريق والتي تجزأ إلى ثلاث مراحل أساسية، لكل منها خطوات فرعية كما يلي:

## الفرع الأول: مرحلة تقييم البنية التحتية

في هذه المرحلة يتم تحليل البنية التحتية الموجودة خلالها، ليتم حصر الخطوات المحكمة التي سيتم المرور بها لإنشاء إدارة المعرفة، وليتم الربط فيما بعد بين أهداف إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال كما يلي:

➤ **الخطوة الأولى:** تحليل البنية التحتية الموجودة: يتم في هذه الخطوة التعرف على ما تملكه المنظمة وما يجب أن تكون عليه، والمقدرة على استثمار إمكانياتها بصورة علمية، منطقية وعقلانية وتغطية العجز الموجود، وكل هذا بفضل عون الإدارة العليا؛

➤ **الخطوة الثانية:** وصف إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال: في هذه المرحلة يتم وضع خطة لإدارة المعرفة تبعاً لاستراتيجية العمل شرط أن يكون هناك رؤية ومعنى واضح لأهمية المعرفة التنظيمية بالإضافة إلى التركيز على الخبرات والبرامج الموجودة والمعلومات المتوافرة واستخدامها في رؤية المنظمة فالانتقال من البرنامج الاستراتيجي إلى التخطيط الاستراتيجي يكون بمعونة خبرة ومعارف المديرين في رؤية المنظمة.

## الفرع الثاني: مرحلة التحليل، التصميم والتطوير لإدارة المعرفة

وتتطوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:

➤ **الخطوة الثالثة:** التصحيح والتشييد لإدارة المعرفة: تتطلب هذه المرحلة العناصر التي بدورها ستكون النموذج لنظام إدارة المعرفة والمتكون من: الذكاء الاصطناعي، ومستوى البيانات والأنظمة الخبيرة، وقواعد البيانات، وضرورة توفر التكنولوجيا المطلوبة لكل طبقة، هذه العناصر مع بعض تشكل في مجموعها البنية التحتية الساعية لخلق نظام إدارة معرفية ناضجة؛

➤ **الخطوة الرابعة:** تدقيق المعرفة وتحليلها: في هذه المرحلة تتم عملية تحديد الأهداف بدقة واختيار طريقة التدقيق، وتحديد الوضعية الفكرية، وتوثيق الأصول المعرفية المتوافرة، وتحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة، ويقوم بهذه المهام فريق تحديد يمثل جميع وحدات المنظمة المختلفة؛

➤ **الخطوة الخامسة:** (تكوين/ تحديد فريق المعرفة): في هذه المرحلة يتم تحديد أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، وتنفيذ إدارة المعرفة الناجحة والاهتمام والتوازن بين المتطلبات الإدارية والتقنية المطلوبة وهذا كي يتم تشكيل الفريق الذي ينشئ وينفذ نظام إدارة المعرفة للمنظمة، كما يتطلب التشكيل تحديد موارد الخبرات المطلوبة للتصميم، ويفترض أن يكون أعضاء الفريق محددين وبدقة، وقادرين على العمل كجسر بين الأفراد من مختلف الخبرات والتخصصات ومختلف الفروقات الإدراكية، وذوي مهارات فكرية أعلى، وعدم قبول النقص في القيم لمجالات المعرفة المختلفة، وتقديم القيمة من خلال العمل التداولي

والتعامل بعقلانية وإبداع مع الأفراد المختلفين، والقادرين أيضا على بناء الملكية الفكرية وإبراز مهارات جديدة، كما يؤكد على ضرورة تحديد مدير إدارة المعرفة؛

➤ **الخطوة السادسة:** إنشاء وتصميم نظام إدارة المعرفة: فبفضل هذه الخطوة سيتم تجسيد وتصميم نظام إدارة المعرفة، الذي سيقدم الخطة للبناء والتحسين المتراكم لإدارة المعرفة، ولاستدامة التنافسية للمنظمة وينبغي تحديد واكتساب والمشاركة بمعرفة المنظمة بكفاءة وفعالية، وتسخير هذه المعرفة في البحث عن الفرص وحل المشكلات التي تواجه المنظمة، ولهذا يتم وضع نظام إدارة المعرفة لتطبيق ذلك، وعلى التصميم أن يكون مرنا وثابتا وقابلا للتعديل، وأحيانا تكون المنظمة بين البناء والشرء خيار مهم وواجب الأخذ فيه بعين الاعتبار؛

➤ **الخطوة السابعة:** تطوير نظام إدارة المعرفة: يتم تطوير نظام إدارة المعرفة من خلال تحديد وتعريف الطبقات السبع لخطة إدارة المعرفة، والتدقيق حول الغرض من كل طبقة، ضعف الأداء لأي طبقة قد يشكل اختناقات وصعوبات في تصحيحها مستقبلا فعلى سبيل الذكر شبكة الانترنت (Intranet) الداخلية للمنظمة تسهل عملية تبادل المعرفة والمشاركة ما لو كانت سهلة الوصول إليها من قبل الافراد العاملين، وما إذا توفر لها نظام حماية من المنافسين.

### الفرع الثالث: مرحلة التوضيح

في هذه المرحلة يتم تنفيذ نظام إدارة المعرفة وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات:

➤ **الخطوة الثامنة:** الاختيار والتنفيذ للنظام باستخدام تقنية الإضافات بالدفع/ وفق النتائج (-Result Driven-Incremental)، من مقتضيات هذا النظام الكبير كي يتم تطبيقه ينبغي أولا: تحديد الاحتياجات الفعلية للمستخدمين، والتركيز على منهجية (RDI)، ثم تحديد ميزانية تكاليف تنفيذ المنهجية، وأخيرا تطوير عمليات واتصالات واضحة مع المستخدمين، ليتم فيها بعد تطبيق اختبار أولي، قبل التنفيذ الكامل للنظام كي يتم مبدئيا، والتحديد المسبق للمشاكل التي تقابل تنفيذ إدارة المعرفة؛

➤ **الخطوة التاسعة:** هياكل المكافآت والقيادة: خلق نظام مكافآت يساعد في التحفيز والمشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين، بكسب ولاء الأفراد بشكل تطوعي؛

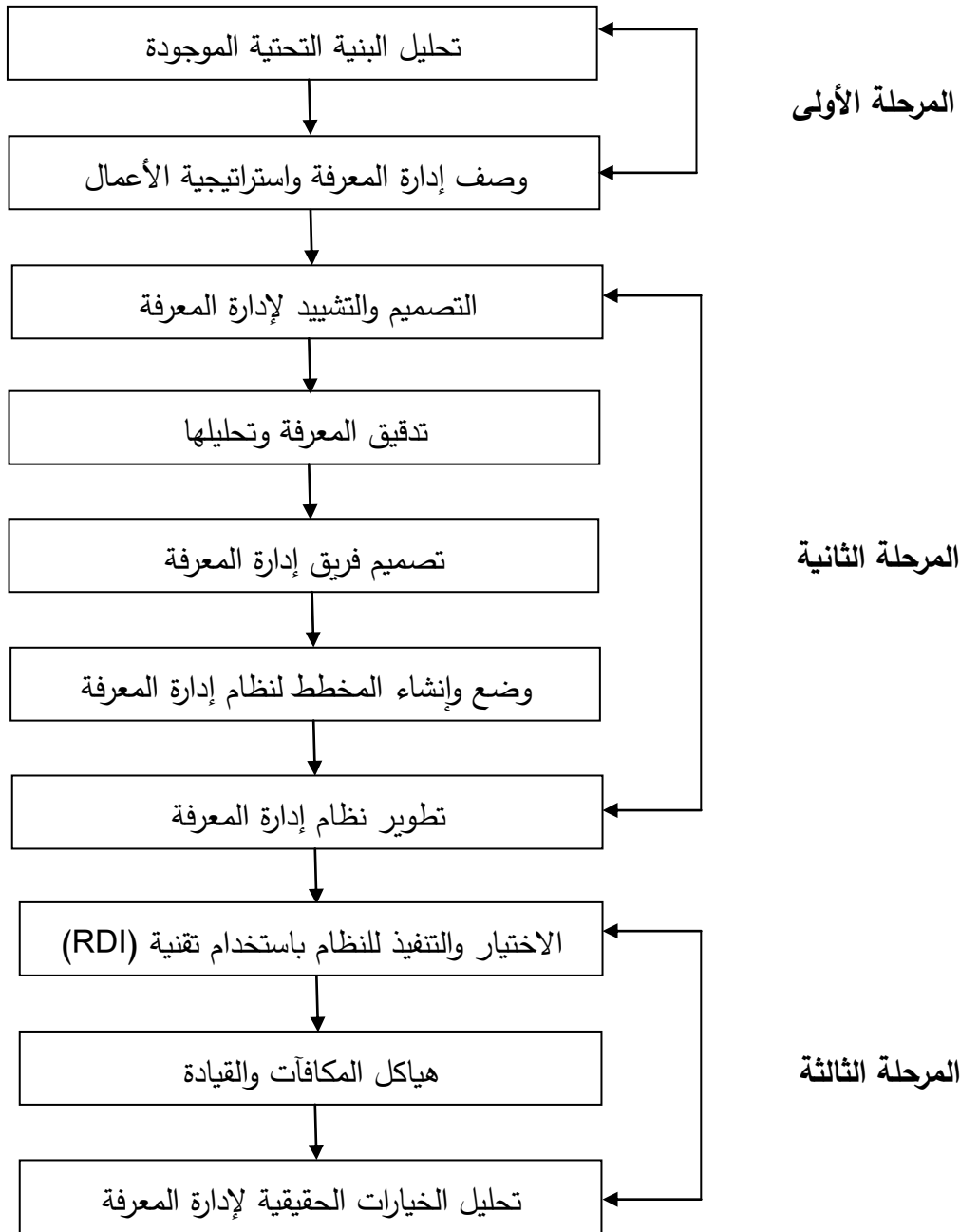
➤ **الخطوة العاشرة:** تحليل الخيارات الحقيقية لإدارة المعرفة (Real Options Analysis) : يتم تقديم التأثير النهائي لإدارة المعرفة على المنظمة، بواسطة برامج قياسية مثل: "تحليل الخيارات الحقيقية"، ويعرف مقياس نجاح إدارة المعرفة ودرجة تأثيرها على الأعمال من خلال تحليل الاستثمارات المعرفية الموجودة والفرص المستقبلية، وإدارة مبادرات إدارة المعرفة كمجموعة من المشاريع الصغيرة مثلما هو

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

الحال في المحافظ المالية أين يتم تنويعها لإنجاحها وفي الأخير ينبغي الاهتمام بالبرمجيات (soft-stuff)، بنفس درجة الاهتمام بالماديات.

وتعد هذه الخطوات، الخريطة التي تعين على تشييد استراتيجية إدارة معرفية لها مساهمة بالغة الأهمية في التفوق التنظيمي والوصول إلى جاهزيتها في إدارة المعرفة (Liebowitz, J, 2001, p8). ويمكن إيجاز الخطوات العشر لطريق إدارة المعرفة وفق المراحل المذكورة سابقا من خلال الشكل الموالي:

شكل 41 الخطوات العشر طريقة إدارة المعرفة



المصدر: (Tiwana, Amrit, 2002, p69)

## المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

تعد الثقافة التنظيمية العائق الأكبر أثناء تجسيد عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات كونها وثيقة الصلة بمحددات السلوك التنظيمي في المنظمة، واتسام الثقافة والقيم بعدم الوضوح والرؤية مما يصعب فهمها وتطبيقها ميدانيا (السيد، 2016، ص271)، وبقصد توضيح مضمون هذه العلاقة نسردهم أهم الكتابات والآراء المقدمة في البحوث والدراسات لمفكري الإدارة كما يلي:

أشار كل من (Alabi et al) في دراستهم لعلاقة ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة إلى القيم التي تدعم أو تحد من عمليات توليد المعرفة (donate and guadamillas, 2011, p4)؛

أما (Garland and Garvett) فقد قدما اقتراحا حاسما لإنجاح إدارة المعرفة في المنظمة إلى جانب القيادة والهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية يدعى بـ: "ثقافة المعرفة" متكونا من القيم بالإضافة إلى التكنولوجيا، الهيكل أو ما يسمى بـ: "قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة"، في رؤية تفيد بكون القيم التنظيمية الموجهة نحو الانفتاح وتعزيز الثقة على استعداد لتطوير سلوكيات أفرادها لتتقاسم أو مشاركة أفكارهم ومعارفهم (RAI, 2011, p790-793)؛

أما (Davenport) و (See and call) انتقوا على ان يتم التسامح مع الأخطاء مما يجعل من الثقافة بمثابة آلية مراقبة اجتماعية في تعزيز الوعي النقدي والسلوك المفتوح بالسير نحو نظام عقابي أو يتطلع إلى ذلك خارجا عما هو مرسوم، مما سيعوق أو يدفع العمليات التي تنشئ المعرفة وتنتشرها في جميع أنحاء التنظيم فيما بعد، الأمر الذي يعتبر نجاحا من خلال مقدرتها على تكييف ثقافتها في إدارة المعارف حتى تتلاءم وتتناسب مع ثقافتها التنظيمية (القهوي، 2013، ص 96).

تأتي دراسة كلا من (Nonaka and takeuchi) المعنونة بـ: "الشركات الخلاقة للمعرفة"، اين تبرز دور الثقافة التنظيمية في رسم ملامح هذا الاعتماد المشترك على العلاقات الاجتماعية، كما وردت عديد الدراسات في محاولة لضبط طبيعة هذه العلاقة والتي من بينها الإطار الذي يفيد بكون التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد تسهل التجارب المشتركة للتأثير على الفعالية التنظيمية وتوليد المعرفة، إذ أن المعرفة وتوليدها يتم في المنظمات ذات ثقافة العلاقات الإنسانية غالبا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية كما يلي: (همشري، 2013، ص67)

➤ المنظمات التي تتسم بثقافة العشيرة (Clan culture): تركز على التنشئة الاجتماعية في خلق المعرفة وتحويلها باستخدام النظام المفتوح (Open system and Externalization Processes)، المتسم بالمرونة والابتكار؛

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

➤ المنظمات التي تتميز بثقافة السوق (Market culture): غالبا ما يكون نظامها مفتوحا، تعمل على خلق وتوليد وتحويل المعارف عن طريق عملية الأخرجة (Rational Goals and combination) (Process)، فعالية هذا النوع من المنظمات يعتمد على تنافسيتها وسرعة استجابتها وسعيها إلى بلوغ أهدافها، كما تركز هذه المنظمات على الحفاظ على الموضوعية وجمع وتحليل البيانات، ورصد التقدم الحاصل بعناية لأنها تتطلب القدرة على التنبؤ والموثوقية لإنتاج قيمة دائمة؛

وغالبا ما تمارس الثقافة التنظيمية دورا مهما في تطبيق نجاح إدارة المعرفة انطلاقا من وضع أو تأسيس "ثقافة التعلم"، قائمة كذلك على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر، أبطالها من رواد الأمثلة في تشارك المعرفة عبر أساليب ناجعة في نقل أعقد الأفكار والمفاهيم طالما توافر شرطي الثقة المتبادلة والتفاعل الشخصي غير الرسمي الأفضل لتبادل المعرفة الضمنية (كرملي، 2005، ص ص114-115)؛

يتم ترسيخ هذه الثقافة عن طريق توليد الإحساس بالهوية بواسطة الالتزام برسالة المنظمة، وتعزيز ثقافة التسامح والثقة والاتصال المفتوح، والاعتراف والتقدير للأفراد الموهوبين أي العمل على ترسيخ ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة باتباع الطرائق التالية: (حجازي، 2005، ص ص78-79)

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها؛
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: أي الفرد الذي يمكنه امتلاك المعرفة المشترك فيها؛
- خلق أو إيجاد بيئة تفاعل اجتماعي تشرح السبل إلى استخدام المعرفة عند ظروف ومواقف معينة؛
- صياغة العملية المسؤولة أو من خلالها يتم توليد المعرفة والتحقق من صحتها، ونشرها في أنحاء المنظمة.

➤ الفرق بين الثقافة التنظيمية الداعمة والكابحة للتعلم التنظيمي في ظل تبني إدارة المعرفة:

الجدول الموالي يلخص اهم الفروقات بين الثقافة الداعمة والكابحة للتعلم التنظيمي كما يلي:

جدول 16 الثقافة المعززة للعلم والثقافة الكابحة للتعلم

الثقافة التي تعزز التعلم	الثقافة التي تكبح التعلم
توازن بين مصالح كافة المساهمين: القيادة توازن بين مصالح الجميع (العلاء، الافراد العاملين، الموردين)، فليست هناك أي سيطرة من أي مجموعة على تفكير الإدارة لأن الجميع يدرك أن أي واحد من تلك المجموعات من شأن تصرفاته أن تعيق نشاط المنظمة؛	تفرق بين المسائل الصعبة والسهلة: تفرق الإدارة بين الأمور الصعبة والسهلة وتعتبر أن الصعبة هي الأهم فالقيادة توجه الاهتمام إلى الأمور الصعبة (الموارد الرواتب، الإنتاج، المنافسة....)؛

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

<p>تركز على النظم وليس على الأفراد: فالقادة والمدراء هم مهندسون وتقنيون تشغل أوقاتهم عمليات إيجاد وصيانة النظم الخالية من الأخطاء؛ فالنظرية الأساسية في الثقافة تقوم على استبعاد الناس عن النظم بدلا من إلحاقهم بها؛</p>	<p>التركيز على الأعضاء أكثر من الأنظمة: فالقادة والمدراء يؤمنون بأن الأفراد بإمكانهم التعلم، حيث يرى (Shein) أن: "المسألة تحتاج قدرا كبيرا من المثالية حول الطبيعة الإنسانية القادرة على إيجاد ثقافة تعليمية وأن هذه المثالية موجودة بكل مقاييسها"؛</p>
<p>تسمح للناس بالتغيير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك: الأفراد يتعاملون بأسلوب ردود أفعال أكثر من صنع الأفعال، ويركزون على حل المشاكل أكثر من تركيزهم على إيجاد أفكار جديدة؛</p>	<p>تجعل الأفراد يؤمنون أنه باستطاعتهم تغيير البيئة: فالأفراد يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم بالتالي التحكم في مصيرهم، ويعد هذا افتراضا ضروريا للتعلم؛</p>
<p>العمل السريع: فالمنظمة مشغولة بحل المشاكل المستعجلة ولا يوجد أي وقت حر؛</p>	<p>تخصص وقتا للتعلم: منح أكثر وقت ممكن للتعلم حتى لو كان خارج إطار العمل؛</p>
<p>تجزئة المشاكل: تحدد أدوار العمل والمهام حسب الإدارات، حيث يؤمن الأفراد أن أفضل وسيلة لحل المشاكل تكمن في تقسيم المشكلة إلى جزئيات وتدرس كل منها على حدي، ثم يتم إعادة تركيب هذه الأجزاء مرة ثانية؛</p>	<p>تنظر للمشاكل بشمولية: أفراد المنظمة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسية والثقافة الاجتماعية كلها مترابطة وهناك التزام مشترك نحو التعلم بشكل منهجي؛</p>
<p>تقييد انتشار المعلومات: حيث أن الحصول على المعلومات من حق المدراء فقط وتبقى المعلومات المالية وغيرها بعيدة عن باقي الأعضاء، وذلك لكي يزيد المدراء من مكانتهم ومراكز قوتهم؛</p>	<p>تشجيع الاتصال المفتوح: فلدَى المدراء والموظفين التزام مشترك نحو الاتصال المفتوح، حيث تعمل المنظمة على تطوير مفاهيم مشتركة، والتزام بالتعبير عن الآراء بكل حرية؛</p>
<p>المنافسة الفردية: فالمنافسة الفردية هي الحالة الطبيعية والمسار الصحيح للقوة والمركز، فعمل الفريق ينظر إليه كضرورة عملية لكنه ليس بالأمر الأساسي؛</p>	<p>بناء فرق العمل: من خلال الاعتقاد بأن الثقة وعمل الفريق والتنسيق والتعاون أمور ضرورية لضمان النجاح، ولا يتم التركيز على المنافسة الفردية؛</p>
<p>القيادة المسيطرة: حيث أن مهمة المدراء والقادة الرئيسية هي السيطرة وفرض الرقابة وعدم اعترافهم بأخطائهم.</p>	<p>إمكانية الاتصال بالقيادة: فالمسيرون والقادة يتصرفون كموجهين ومساعدين على التغيير أكثر من كونهم صانعي قرارات داخل المنظمة.</p>

المصدر: (السويدان، 2001، ص ص: 61-64)

## المطلب الثالث: العلاقة بين الهيكل التنظيمي الداعم وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

تعد المنظمات المعتمدة على الإدارة الالكترونية، والهيكل التنظيمية الأفقية والتنظيمات الشبكية المبنية على نظم المعلومات المنتشرة جغرافيا، أكثر انسجاما مع اقتصاد المعرفة للأسباب التالية: (همشري، 2013، ص200)

- انسجام هذا التنظيم مع بيئة العقل البشري كون الفرد هو المنقب عن المعرفة ومولدها وموظفها؛
  - التكيف الديناميكي الكبير للاتصال الشبكي مع متغيرات مجتمع المعرفة، بإتاحته لبدائل وحلول المشكلات وتحقيق الأهداف؛
  - إمكانية مساهمة الهياكل التنظيمية بتفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة؛
  - استخدام هذا التنظيم مع الطابع الشبكي للإنترنت والتي لها دور محوري في اقتصاد المعرفة؛
  - هرمية الهياكل التنظيمية الأمر الذي يؤثر على الأفراد والعلاقات فيما بينها؛
  - خلق وتهيئة مناخ ملائم للتبني الناجح لإدارة المعرفة كنهج تسييري معاصر.
- إذ يمكن أن نلخص درجة ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة في الجدول وفق ما يوضحه الجدول

الموالي:

جدول 17 درجة تلائم الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

الحكم النهائي	سلبياته بالنسبة لإدارة المعرفة	إيجابياته بالنسبة لإدارة المعرفة	نوع الهيكل
غير مساعد في تبني إدارة المعرفة	هرميته الشديدة تعرقل / تدفع المعرفة في الاتجاهين؛ مركزيته الشديدة تعرقل الإبداع وخلق للمعارف الجديدة؛ رسميته الشديدة تعرقل خلق وتشارك المعرفة؛	هرميته توضح سير المعرفة خاصة المعلومة؛ مركزيته الشديدة تبين المسؤول والحامل للمعرفة؛ رسميته الشديدة توضح قنوات تدفق المعرفة؛	الهيكل الهرمية
غير مساعد لإدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة	عدم وجود تدفق معرفي بين أقسامه (المنتج، العملاء، الموقع الجغرافي) لعدم وجود علاقة مباشرة بين العاملين في مختلف الأقسام؛	بساطة وتخصص أقسامه يساعد أفراد القسم الواحد في تشارك المعرفة بشكل واسع وسريع؛	المتعدد التقسيم
ملائم لإدارة المعرفة	غير ملائم لإدارة المعرفة، لكون كل فرد لديه مسؤولياته لا يستطيع الحياد عنها،	ملائم لإدارة المعرفة نظرا لمرونته، وكذا الاستقلالية في اتخاذ القرار، العمل بروح	المصفوفي

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

	الفريق، توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة، ما يشجع على تشارك المعرفة؛	وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الأفراد؛
الأفقية إلى ما لا نهاية	نظرا لقلة مستوياته الإدارية، سهولة التواصل مع القيادة، ما يركز المعرفة في المركز وبين الأطراف وتناقلها بسرعة عن طريق المركز؛	ملائم لإدارة المعرفة
الهيكل المعكوسة	انعكاس هرميتها يجعل كل أفراد المنظمة في خدمة العامل المتصل بالعملي، ما يوفر له مجالا هائلا لإمداده بالمعلومات والمعارف التي يحتاجوها؛	ملائم لإدارة المعرفة
الهيكل الشبكي	وحداته المنفصلة والمتجانسة في الوظيفة والخصائص وكذا الحد من الرسمية والتكامل مع المركز يشجع على تمركز المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على باقي الوحدات.	ملائم لإدارة المعرفة في ظل تطور تك. المعلومات والاتصال

المصدر: (نويري، 2019، ص 122).

ويشير (Mintzberg) بأنه "ولسنوات طويلة كان الهيكل الجيد يعتمد على القواعد والتسلسل الهرمي الصارم للسلطة وامتداداتها، لكن في الآونة الأخيرة سيطر التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتم خلطه بجرعات من إثراء الوظائف يتوج أفكار جديدة كالبنية المصفوفية " (Gerhort, 2009, p22).

### المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية الداعمة وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

أشارت عديد الدراسات في العلاقة بين القيادة الداعمة وعمليات إدارة المعرفة من خلال التركيز على الأساليب والأنماط القيادية المساعدة لدعم إدارة المعرفة كنقطة انطلاق والتي تبنى على ملائمة بعض الأساليب المحددة أكثر من غيرها لدعم أنشطة إدارة المعرفة، للقائد فيها صفات أو سلوكيات معينة، وله دور "المبتكر" أو "المرشد" أو "المسير"، فكل ما هو سياسة أو إجراء أو أسلوب متسم بالصرامة لا يدعم إدارة المعرفة كما هو مطلوب مقارنة بإدارة المعرفة القائمة على تعزيز التفاعل الإنساني، والانتماء والمعنويات، والتماسك، وانسجام سكان العمل.

ولا شك ان أهم التحديات التي تواجه المنظمات المتعلمة هو كيفية قيادة الافراد العاملين وتحويلهم إلى عمال معرفة فالقيادة من أبرز المؤثرات في عمليات إدارة المعرفة، لكون سلوكيات القائد وتصرفاته انعكاس

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

على إدارة المعرفة، ونموذجاً يحتذى به، حتى يكون الأفراد محفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة، فأسلوب القيادة التحويلية يخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرسها ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع بسهولة وسرعة (الشنطي، 2017، ص ص 441-442)؛

نجد أيضاً أسلوب القيادة "الرائدة بالمثال" المعتمدة على أفضل الممارسات لإدارة المعرفة وتشجيع الأفراد العاملين على المبادرة أين تكون مسؤولية القائد في تحفيز جميع الافراد العاملين وتكافئ التطور، ومكافأة الأداء والسلوكيات والمواقف المطلوبة لإدارة فعالة للمعرفة، مع الحرص على ضرورة العمل والمساعدة على حل الصراعات الناتجة عن تضارب مصالح المرؤوسين وممارسات إدارة المعرفة، (Javier, 2011, p:895)، كما يسند إلى القائد دور تمكين الافراد العاملين في اتخاذ القرار عند الاقتضاء، وفي السياق نفسه فإن الارتباط الإيجابي بين المعرفة وكفاءة الفريق يعد من أهم مهام إدارة المعرفة كونها تربط الأفراد وتمكنهم من تشارك ما لديهم من خبرات ومعارف، أين يلتزم القادة هناك بـ: (Johnson, 2011, p149-155)

- بناء ثقافة تحترم وتعزز تشارك المعرفة وتحتفظ بأفرادها وتبني الولاء للمنظمة؛
  - ضمان حصول أي فرد شاغل لمركز إشرافي على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة؛
  - إنشاء بنية تحتية للمعرفة ونظام للدعم يعزز ويسهل تبادل المعارف وتطبيقه.
- ويعد التواصل بين القائد والمرؤوسين في دعم عمليات إدارة المعرفة وممارستها أو ما يعرف بالقيادة التواصلية (Communicative leadership)، كنمط قيادة يهتم بقدر أكبر من الانفتاح والحوار مع الافراد العاملين، والتواصل ضمن هذا السياق هو: ذلك "النقل المقنع والهادئ للمعنى الذي يؤثر فيه القادة على شخص واحد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع".

إلى جانب ذلك نجد مساهمات القيادة التبادلية، كنمط قيادي داعم لعمل إدارة المعرفة، فبتطبيقه تتحقق المزايا التنظيمية التالية:

- **تحقيق الهدف:** تقوم المنظمات التي تتبع هذا النمط من القيادة بوضع اهداف قصيرة المدى ذات جدوى وواقعية؛
- **تحفيزية:** من خلال تحقيق الأهداف، يتلقى الافراد التعويض المادي؛
- **هيكل وادوار محددة بوضوح:** معرفة الأدوار بوضوح يقضي على الازدواجية أو التداخل في المهام؛
- **الفعالية:** تبرز فعالية هذا النمط من القيادة في المنظمات ذات القوة العاملة الفتية أو عديمة الخبرة، اين يمكن تحديد مناطق القصور أو الافراد العاملين ناقصي الخبرة داخل المنظمة بدقة من حيث التكلفة؛

▪ **عصا قياس النجاح:** عندما يصعب قياس النجاح يأتي دور القيادة التبادلية في إعطاء أهداف وارشادات بسيطة وواضحة لهذا الغرض إلى جانب ضبط عمليات المنظمة أو زيادة المكافآت والعقوبات للموظفين (الحميدي، 2023، ص 440).

إن مسؤولية إدارة المعرفة لا تقع على قسم معين أو إدارة معينة دون غيرهم من الأقسام والإدارات داخل المنظمة، بل تتأسق الجميع في خلق بيئة تنظيمية داعمة لأنشطة إدارة المعرفة، الأمر الذي دفع عديد المنظمات خاصة الناجحة منها إلى استحداث منصب أو مركز أطلق عليه "مدير المعرفة" أو "قائد/ضابط المعرفة"، دوره الرئيسي العمل على تنسيق كل الجهود لإدارة المعرفة فهو وسيط بين الإدارة العليا وبين باقي المستويات من قسم الموارد البشرية إلى قسم البحث والتطوير وصولاً إلى الفرد والذي يعد نواة المنظمة والمصدر الرئيسي للمعرفة الأساسية، والذي تلخص مهامه كمايلي : (نويري، 2019، ص 102)

▪ **الدفاع عن المعرفة:** من خلال التذكير المتواصل بالمعرفة، شرح أسباب الاهتمام بها، وتأثيرها بسلوك الأفراد خصوصاً المتعلقة بالأفراد وكذا الثقافة التنظيمية؛

▪ **تصميم وتنفيذ البنية التحتية اللازمة لإقامة المعرفة وإدارتها:** وما يقتضيه من مكنتبات وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث؛

▪ **إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعارف الخارجية (المصادر الخارجية):** من منظمات قواعد البيانات أو المنظمات، الأكاديميون كالجامعات ومراكز البحث العلمي، وكذا مناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛

▪ **تقديم المداخلات الهامة في عملية توليد المعرفة:** واستعمالها في كامل أجزاء التنظيم كتطوير منتج جديد، بحوث السوق (معرفة العملاء والمنافسين)؛

▪ **تطوير الرأس مال البشري:** من خلال إدارة برامج التعليم والتدريب في المنظمة؛

▪ **الاهتمام بالحوافز:** من خلال تنظيم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة؛

▪ **الحرص على تخزين المعرفة:** من خلال تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة وضرورة رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة؛

▪ **قياس وإدارة قيمة المعرفة:** عبر الوسائل التقليدية أو الحديثة منها، بالإضافة إلى العمل على تشجيع الإبداع بتبني الاختراعات الحديثة وحمايتها في شكل براءات اختراع (حجازي، 2008، ص 74)؛

▪ **ترسيخ ثقافة المعرفة:** عبر الاهتمام بثقافة تشارك المعرفة والعمل على تطوير وقيادة استراتيجية المعرفة (السالم، 2005، ص 151).

فالقيادة اليوم مهمة تسند إلى فكر القيادة الجماعية، والتي تتطلب هيكلًا تنظيميًا مفلطحًا، بدرجة عالية من تفويض السلطات الأمر الذي يشجع في تهيئة بيئة تعاونية بين مختلف أفراد المنظمة.

### المطلب الخامس: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصال وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

تأتي دراسة (Martinsons and Davidson) ضمن البحث في هذه العلاقة والتي تشير إلى أن نجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل حاسم على مدى تكيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مع أساليب اتخاذ القرار لدى مستخدميها" (Magnier-Watamabe, 2010, p215).

فعلى اعتبار الدور التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات في سير مختلف وظائف المنظمة لما توفره من وسائل دعم ومساندة، فهي كذلك تتيح لإدارة المعرفة القدرات التكنولوجية الهائلة على صعيد التخزين والنقل للمعلومة والمعرفة، تشاركها وجعلها ذات مردود، فالمنظمات الفاعلة تدير أنشطتها معتمدة على وسائل تقنية بانتظام (نظم المعلومات، الانترنت، شبكات الاتصال الداخلية)، إذ أشار كلا من (Steve and offsey) أن هذه التقنيات ساهمت في تعزيز الوعي: (توفير الجهد والوقت فالجميع يعلم أين يذهبون للعثور على المعرفة، المعرفة متوفرة لطالبها كلما كان ذلك ضروري)، التوافر (Availability)، تعزيز الاستجابة: (فالمعرفة متوفرة أينما كانت الحاجة لاستخدامها)، الإمكانية (Accessibility): (متوفرة لجميع الأفراد باختلاف أدوارهم)، ويذكر كلا من: (Alavi and Leidner) في هذا المجال عن مساهمة هذه التقنيات في مجال التخزين والتشفير في: (Andreeva, 2012, p621)

- تقليص الزمن المخصص لتشارك المعرفة بين أفراد المنظمة وذلك لتعزيز التعلم؛
  - إتاحة مصادر جديدة للمعرفة في إطار عملية دعم توليد المعرفة؛
  - دمج المعرفة في الروتينات التنظيمية للمنظمة بغية دعم عملية تطبيق المعرفة؛
  - إتاحة قنوات اتصال متعددة لتعدد تشارك المعارف بين أفراد المنظمة وتعد نواة إدارة المعرفة.
- ونلخص دور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ضمن إطار دعم أنشطة عمليات إدارة المعرفة كالتالي: (بوعيشة، بن منصور، 2016، ص45).

- إسهامها في دعم السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وميسرة الحصول وبتكلفة أقل؛
- توفير وسائل الاتصال تسهل من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاج الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة؛
- تهيئة بيئة ملائمة لتوليد المعرفة بالتفاعل مع الموارد البشرية.

## المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والمفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل التحول نحو المنظمة المتعلمة

التعمق في علاقة إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة أمر يتطلب التطرق إلى منطقتي التأثير المتبادل فحاجات المنظمات المعاصرة لبلوغ مراتب المنظمات المتعلمة استدعى توافر إدارة المعرفة الأمر الذي يفسره اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم بنفس المقدار الذي يكافئ به الأداء المتميز.

### المطلب الأول: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

تعتبر العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة علاقة اعتماد تبادلية، وفي حالة من الترابط والانسيابية، وحتى تكون المنظمة متعلمة فلا بد من توافر إدارة المعرفة والتي تكون تباعا للمنظمة المتعلمة (فيصل، 2012، ص 183).

### الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة إلى المنظمة المتعلمة

تتسم المنظمات المتعلمة بميلها إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية قائمة على المعرفة وبالتالي فإن بقاء هذه المنظمات يعتمد وبصورة مباشرة على: (عروف، عطية، 2008، ص ص 363-364)

- اتخاذ المعرفة أساسا في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها؛
  - اتخاذ المعرفة منهجا للبحث عن الأفضل في المنتجات والخدمات والنظم التي تتعلم بها الإدارة؛
  - اتخاذ المعرفة سبيلا للبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض طريق الإدارة وتعووق وصولها إلى أهدافها؛
  - اتخاذ المعرفة أساس تقييم الفرص والإنجازات والحكم على الأداء؛
  - اتخاذ المعرفة أداة بناء القرارات المحورية التي تميز المنظمة وتؤمن بها مركزا تنافسيا؛
- فاتساع مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها يقضي إلى نجاح بناء واستمرار المنظمة المتعلمة.

### الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

يرى (نجم، 2008) بأن العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة قوية وواضحة ما لو رغبت المنظمة في تبني أو التوجه إلى المنظمة المتعلمة فإن ذلك يقتضي أن تضم إدارة المعرفة (صقر، 2002، ص 12)، ويؤكد بعض العلماء أن التحول مرهون بتبني ثقافة التعلم والتي تنطوي على الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والإفادة منه، فهو يقتضي توفر عمليات بحثية ودراسة معمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء ويتضمن توليد المعرفة المهنية برسم استراتيجيات الأعمال والتعلم مستمر، وإدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

عملياتها كعمليات معرفة، إذ أن المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات يعتمد على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة ومن ثم فإن بقاء المنظمة مرهون وبصورة رئيسية على: (البغدادي، العيادي، 2010، ص301)

- قدرتها التناسبية على جودة ثرواتها وأصولها المعرفية؛
- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة أنشطتها التي تدير بها أعمالها؛
- كما تأتي المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة كونها تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر، إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة ما يلي:
- الرؤية والقيادة (Leadership and vision)؛
- إدارة المعرفة والاتصال، وثقافة التعلم (Communication and knowledge and learning and culture).

### الفرع الثالث: علاقة ادارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة في ظل انظمة تدفق العمل والذاكرة التنظيمية

برز مفهوم أنظمة تدفق العمل في المنظمات هادفا إلى تحقيق مفهوم الذاكرة التنظيمية، لأن أنظمة تدفق العمل تمكن من إقامة العمليات التجارية ما بين الفرق، الأقسام الوظيفية، والمجهزون بهدف تقليص دورة المنتج أو الخدمة، والتكلفة، وكذا التقليل من مضاعفة الجهد وتكامل أنظمة تدفق العمل ما بين الأفراد، الهيكل التنظيمي، ومصادر المعلومات مثل قواعد البيانات، أنظمة الملف، الرسائل البريدية الالكترونية، مستودعات الصورة، أدوات تصميم مساعدة الحاسوب وتطبيق سطح المكتب، فأنظمة تدفق العمل هي الأنظمة المثالية لإنشاء منطق العمل وتأهيله إلى وجهة النظر الأفضل، التي تهتم باستدامة تنسيق الفعاليات التجارية وعلى استدامة البيانات المتدفقة ضمن وبين المنظمات المتعلمة، وتدفق وظيفة قاعدة البيانات والبريد الالكتروني بإضافة بعض الآليات بواسطة: (العبادي، دباس، 2008، ص 23)

- تكامل المعلومات الداخلية والخارجية ومصادر المعرفة كي تكون وظيفة استرجاع المعرفة أكثر كفاءة؛
- التزويد بآليات وثائق حديثة بغية إدامة عديد المهام الكتابية الروتينية والإدارية؛
- إدامة تأريخ تدفق العمل حتى يمكن البحث عن حالات سابقة للتوجيه؛
- التسليم الآلي للمعرفة وقت الحاجة، وفي الوقت المناسب كالأفراد؛
- تفصيل استراتيجية إدارة المعرفة لكيلا يتم إرهاق الأفراد بالمعارف التي لا جدوى منها.

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

وتدخل الآليات السابقة ضمن مهام الذاكرة التنظيمية في ظل المنظمة المتعلمة وفي إطار العلاقة بإدارة المعرفة، مما يدعونا إلى طرح التساؤل التالي: ما هو الدور الذي تلعبه الذاكرة التنظيمية في المنظمة المتعلمة؟

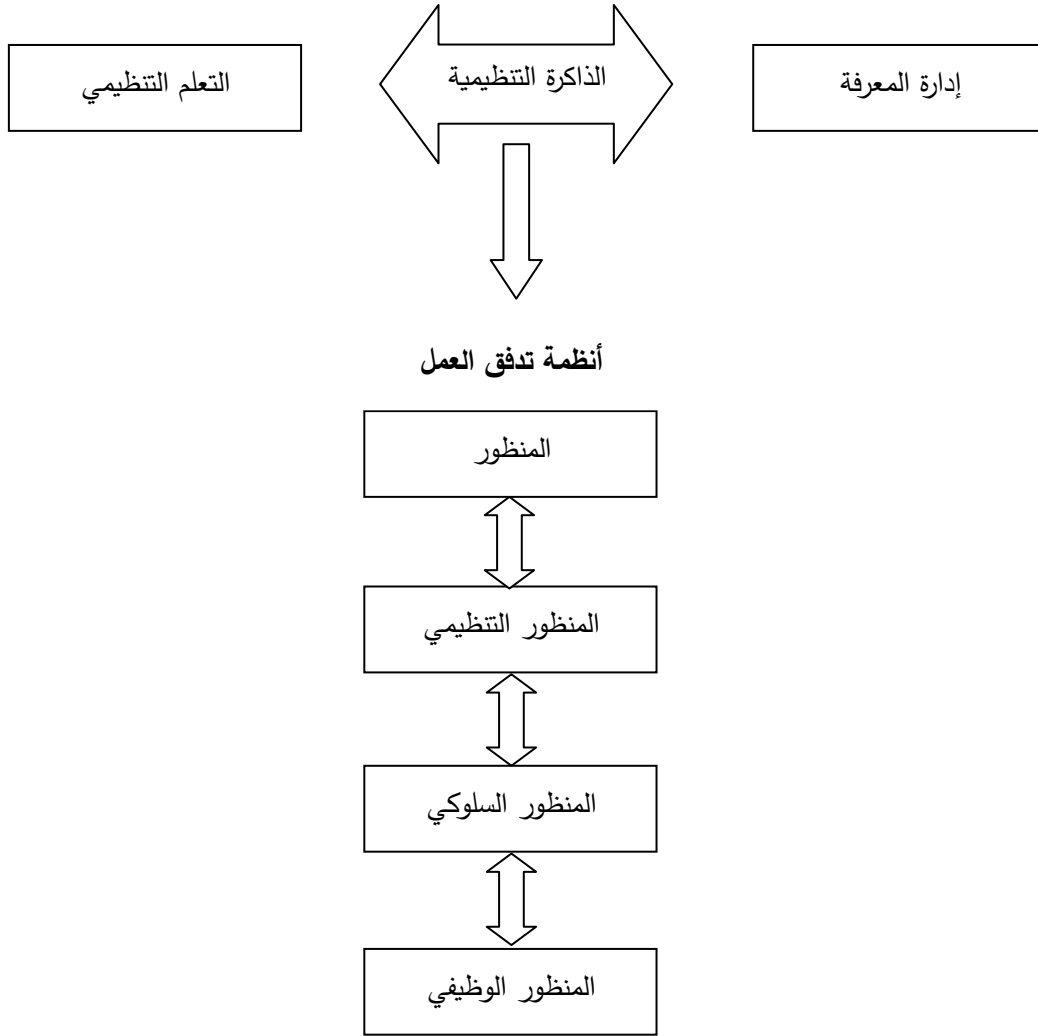
يهدف تبني العمل بالذاكرة التنظيمية إلى تذليل الصعاب أثناء تأدية العمل، والخروج بتفسيرات لسلوك المنظمة السابق، إلى جانب فهم أفضل التوجهات العامة والقيم الحالية، والتعامل بصورة أفضل مع المشاكل المتكررة وغير التقليدية، بغية اتخاذ أفضل القرارات والقيام بأفضل تخطيط استراتيجي.

وللذاكرة التنظيمية الأدوار التالية والتي نذكرها كما يلي: (جوادي، 2019، ص ص 33-34)

- **الدور المعلوماتي (Information Role):** المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية تدعم عمليات صنع القرارات بالمعلومات اللازمة وبالتالي فهي ترقى بها إلى مستوى ذو كفاءة وفعالية أعلى؛
- **الدور الرقابي (Control Role):** الأسئلة ذات الإجابة عن (كيف؟ ولماذا؟)، متعلقة بالصفات المرتفعة التكاليف، وذات العلاقة كذلك بتنفيذ القرارات، تأتي الذاكرة التنظيمية في هذا الدور للإجابة عن هذه الأسئلة بإعادة النظر فيها ومقارنتها بالتكاليف الحالية؛
- **الدور السياسي (Political Role):** فرض السيطرة وضبط المعلومات والذي يعد الدور الرئيسي للذاكرة التنظيمية في هذا السياق، ليتسنى للأفراد أو المجموعة التأثير على تصرفات الآخرين؛
- **الدور التفسيري (Interpretive Role):** وحتى تلعب الذاكرة التنظيمية هذا الدور عليها الاستعانة بطرائق تسمح بتصنيف وتخزين المعلومات والخبرة وتفسير الأحداث المتعلقة بذلك؛
- **الدور التوجيهي (Action Guidance Role):** تحدد الذاكرة التنظيمية عند هذا الدور قواعد وأسس محددة لمرحلة تطوير المنتج، أو مهام أعضاء فرق العمل، وتلعب دور الدعامة المحورية في التوجيه. إذن فالذاكرة التنظيمية في ظل أنظمة تدفق العمل تعمل على إحداث عملية ربط وتكامل بين إدارة المعرفة والمساعدة على التوجه إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، لئتم فيما بعد التصرف أو المعالجة الميدانية لمختلف المعارف والمعلومات وفق منظور تنظيمي، سلوكي ووظيفي بما يخدم المنظمة المتعلمة والأفراد والأهداف.

والشكل الموالي يلخص العلاقة بين أدوار كل من: المعرفة والمنظمة المتعلمة والذاكرة في ظل أنظمة تدفق العمل كما يلي:

شكل 42 العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في ظل أنظمة تدفق العمل والمنظمة المتعلمة

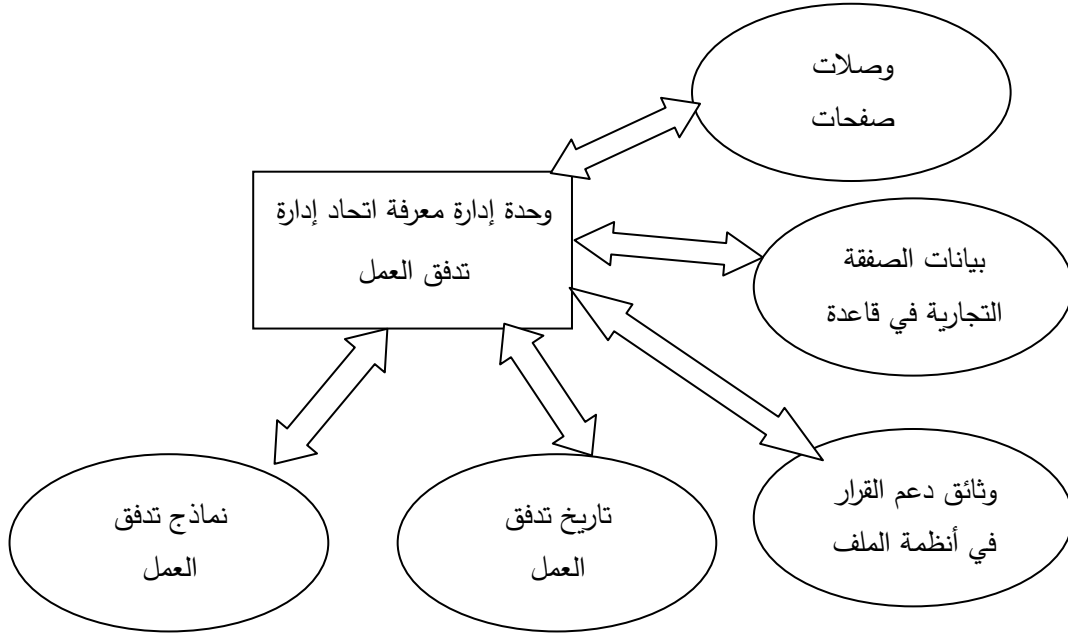


المصدر: (ديباس، 2008، ص23)

وضمن هذا الإطار يقوم كلا من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بإحصاء وتصنيف المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة واعتبارها كرسيد وثروة، فعند بناء معارف فعالة بمختلف مهام المنظمة المتعلمة سواء كانت على هيئة مشفرة أو مخزنة في الذاكرة التنظيمية تؤدي إلى إيجاد التعلم التنظيمي (حامي، 2015، ص 118)؛

ويمكن أن نضع تصورا لإدارة المعرفة ضمن إدارة تدفق العمل من خلال الشكل التالي:

شكل 43 إدارة معرفة في اتحاد إدارة تدفق العمل



المصدر: العيادي، (دباس، 2008، ص 27).

### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والجدارة التنظيمية للمنظمة المتعلمة

يتحقق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال محورين أساسيين يهتمان بكيان المنظمة المتعلمة ككل الا وهما: الفاعلية التنظيمية والافراد.

### الفرع الاول: العلاقة بين ادارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في ظل المنظمة المتعلمة

تعد إدارة المعرفة بمثابة القوة الدافعة لمختلف الاغراض التنظيمية وذلك لمساهماتها المختلفة في القضايا التنظيمية الحاسمة والتي تؤمن للمنظمة المتعلمة تخطي فكرة البقاء والنمو إلى تحقيق مفهوم الكفاءة والفعالية مجتمعين، إلى جانب الاهتمام بالأفراد كمحرك أساسي لمختلف العمليات بتطويره وتحسينه، لفصل في هذه المجالات كمايلي:

#### ➤ إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

أشار كلا من (Golet and Terziovisk, 2004) بأن عناصر إدارة المعرفة وخاصة (تكنولوجيا المعلومات والموارد البشري)، والتي يمكن الاعتماد عليها كأداة للتنبؤ، وقياس العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والأداء وهذا دليل وجود أثر إيجابي بين عمليات إدارة المعرفة والمستندة إلى مزج تكنولوجيا المعلومات والموارد البشري والأداء (سعدي، العمار، 2018، ص ص 34-36).

كما يشترط تحسين الأداء التنظيمي إدارة المعرفة والتي ينبغي ان تتوافر على ثلاث متطلبات أساسية

كما يلي: (المدلل، 2012، ص ص 79-80)

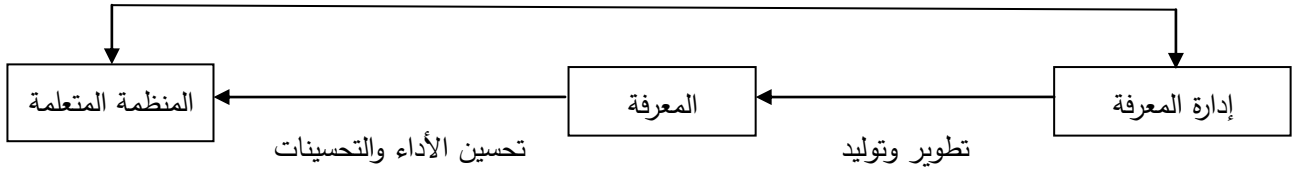
## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

- **التكنولوجيا:** متمثلة في محركات البحث، منتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات لإدارة رأس المال الفكري، والتي تعمل مجتمعة على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية؛
- **المتطلب التنظيمي واللوجيستي للمعرفة:** يركز هذا المتطلب على مختلف مراحل إعادة المعرفة وتعزيزها، ومضاعفتها وإعادة استخدامها؛
- **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** يختص هذا المتطلب ب: المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات تدعى بصناع المعرفة تشارك وتبني المجتمع على أساس ابتكارات هؤلاء الصناع ومثال ذلك: رضا العميل ونمو أنشطة المنظمة، فهنا التصرف وفقا لإدارة المعرفة سيؤدي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
- وتبرز مساهمة إدارة المعرفة في النهوض والارتقاء بأداء المنظمة من خلال اتجاهين: (زيني، 2011، ص 08)

- **الاتجاه المباشر:** مقتصرًا على استخدام المعرفة لتحقيق وتطوير منتجات أو تقديم خدمات جديدة مساعدة على زيادة الأرباح والمداخيل من خلال:
- ✓ توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتشاركها وتطبيقها بسهولة داخل المنظمات المتعلمة الأمر الذي يؤدي إلى:

- خفض تكاليف الشغل، والرفع من العوائد المالية للمنظمة، توليد ابتكارات وطرائق عمل أكثر فعالية؛
- اعتماد التدريب والتعلم للأفراد بغية الرفع من مستوى الوعي ومن مقدراتهم الإبداعية لفائدة المنظمة؛
- **الاتجاه غير المباشر:** ناتج عن الفعاليات غير المباشرة والمرتبطة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها. والشكل الموالي يلخص الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة تحسين الاداء في المنظمة المتعلمة كما يلي:

### شكل 44 أثر إدارة المعرفة على تحسين الاداء في المنظمة المتعلمة



المصدر: (بدروني، 2011، ص 04)

ويتضمن مفهوم جودة أداء العاملين ما يلي: (لعمارة، بن البار، 2021، ص ص74-91)

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- وجود معايير ومؤشرات يتم من خلالها قياس هذا النوع من الأداء؛
- تنظيم العمل بضبط علاقة الرؤساء والمرؤوسين؛
- تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

كما تلعب إدارة المعرفة دورا فاعلا في رفع فاعلية المنظمة من عدة زوايا منها: (اليامي، 2016،

ص36)

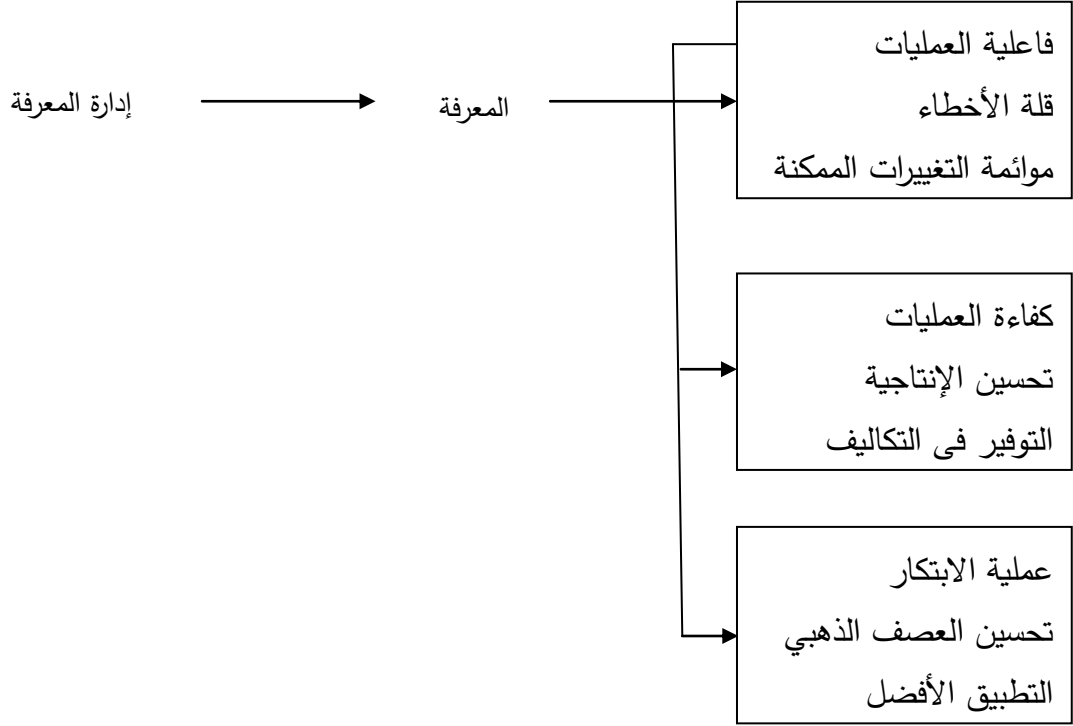
➤ القيادة الإدارية: تتيح إدارة المعرفة للقيادات الإدارية التزود بالمعرفة الجديدة كما وتعزز من قدراتهم على حل المشكلات التي تعترضهم، بتنمية وتحفيز المقدرات الإبداعية لديهم، وتساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى تنمية المقدرة على اكتشاف المعارف الإدارية وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها واستشراف المستقبل والتعامل مع المتغيرات؛

➤ العمليات الإدارية: تلعب إدارة المعرفة دورا فاعلا في تحسين العمليات الإدارية من خلال تمكينها من تأدية العمل على نحو أسرع وبتكاليف أقل وبصورة مبدعة، إلى جانب تحسين معايير الأداء بالتقليل من الأخطاء، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة التعليمية للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتوافر كميات كبيرة من المعارف المتاحة لممارسة العمل بطرق أفضل، وضمان الانسياب المستمر للعمليات الجوهرية، إلى جانب تنسيق الأنشطة الإدارية بعملية تكاملية في اتجاه تحقيق أهدافها، وتساعد على وضع قواعد لتنظيم العمل، وإنتاج حلول مبتكرة لحل المشكلات الإدارية، ووضع حلول للمعوقات التي تحول دون تأدية إجراءات العمل، ووضع برامج عملية لتوجيه القيادات الإدارية نحو الأداء الأفضل عندما تعتمد عمليات المنظمات المتعلمة إدارة المعرفة فهي تمكنها من أن تكون منتجة أكثر، وأكثر كفاءة وذلك بواسطة: (علي وآخرون، 2012، ص ص 279-280)

- تجنب الدخلاء غير المشاركين في المعرفة والعاملين على الحصول عليها دون جهد؛
- تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات الخارجية.

ويمكن تلخيص أثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات في المنظمة المتعلمة في الشكل التالي:

شكل 45 آثار إدارة المعرفة على كفاءة العمليات في المنظمة المتعلمة



المصدر: (على وآخرون، 2010، ص 02)

➤ **منتجات وخدمات المستخدمين:** لإدارة المعرفة مساهمة عالية في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء باستخدام معايير لقياس الجودة، وتقديم الجديد بصفة مستمرة، وتحسين القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة بالخدمات والمنتجات المستندة على المعرفة، وتحويل الأفكار إلى موجودات ذات قيمة مضافة ونادرة، وتوفر الفرصة للمنظمات المتعلمة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة لما تقدمه إلى جانب إحداث التغيير الجذري في المنظمات المتعلمة للتكيف مع التغيير السريع ( Jiwind and Others,2000, p28-33)، ضمن هذا السياق تتخذ المنظمة المتعلمة موقف المدافع عن عملائها، وحتى في بعض الحالات لتتخذ موقف المهاجم الذي يسعى للحصول على حصص المنافسين في الأسواق المحلية والدولية (مير وآخرون، 2019، ص 44) ؛

➤ **اتخاذ القرارات والقرارات الاستراتيجية وفعاليتها:** تدعم إدارة المعرفة صناع القرار في اتخاذ القرارات السريعة والمنتاسبة وأهداف المنظمة، وفي الوقت المناسب، والقرار المعتمد على أكبر قدر من المعرفة يساعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ قرارات تسهم في الحد من المركزية والتحكم في صنع القرار، والتمكين من عمل تقديرات للتوقعات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة (Rolf, Ron, 1999, p1-13) .

وباعتبار اتخاذ القرار عملية معقدة، فإن متخذي القرار يستندون على المعرفة المتاحة داخل المنظمة، والتي يتفق على تسميتها نظم دعم ومساندة القرارات، إذ تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى دعم حتى بلوغ مستوى

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

القرار المناسب فمن الممكن أن تضيف عمليات إدارة المعرفة النجاح في اتخاذ القرار، وذلك بالرجوع إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة لاتخاذ قرار إداري جيد، وتكمن وظيفة المعرفة كنظام داعم للقرار في تحديد وتصنيف وتشخيص الحقائق المطلوبة وربطها مع بعضها البعض ومن ثم استخدامها في تطوير القرار (السرولي، 2017، ص 34)؛

➤ **خلق الميزة التنافسية:** الهدف من المنظمة المتعلمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويكمن تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المنظمة المتعلمة كالآتي: (السلمي، 2002، ص 210)

- النفاذ إلى عمق رؤية وتخطيط المنظمة المتعلمة الاستراتيجي لمقدرتها على مواكبة المستجدات في الوقت المناسب بمعرفة كل متغيراتها الداخلية والخارجية.
- تمكين المنظمة المتعلمة من تنمية التراكم المعرفي من مصدريه الداخلي والخارجي والتحديث المستمر للمعارف المتاحة؛
- تحديد مواقع الافراد العاملين في هيكل التنظيم بناء على ما يملكونه من معارف تناسب إمكاناتهم وصلاحياتهم المتاحة؛
- الربط بين التفكير الاستراتيجي أو الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة سيؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية؛
- القدرة على إدارة التغيير بكفاءة، والاهتمام بالجودة الشاملة؛
- القدرة على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار لتطوير المنتجات وتحسين الخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم، مما يرفع من المقدره التنافسية؛
- القدرة على التعامل مع المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والتطوير الدائم لتزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، مع تكامل وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأفراد في ظل المنظمة المتعلمة

يعد الفرد العامل، راس المال الاوول والاهم ضمن موارد المنظمة المتعلمة، فهو يعد مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها والعاملة في المنظمة حاليا أو التي تنتهياً للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب الحوادث وإصابات العمل وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة المتعلمة (بيصار، 2017، ص 178).

ولابد في هذا السياق من التساؤل حول مساهمة إدارة المعرفة في التطوير لهذا المفهوم؟

## الفرع الاول: إدارة المعرفة والفرد العامل في المنظمة المتعلمة

يتجلى تأثير إدارة المعرفة على الافراد العاملين في المنظمة المتعلمة من خلال ثلاث زوايا وهي: تعلم الافراد واكتسابهم للمرونة، والرضا الوظيفي نفصلها كما يلي:

**أولاً: العلاقة بين ادارة المعرفة وتعلم الافراد:** تسعى إدارة المعرفة وبصورة مستمرة على اكتساب وتعلم وتعزيز التعلم لدى الأفراد بكل ما هو جديد ضمن مجالات تخصصهم بمختلف السبل كآليات التجسيد، فالتقارير الدورية حول الدروس المستفادة من عمل أو مشروع ما هي أحد صور التجسيد للمعارف الضمنية المكتسبة أثناء العمل على المشروع، مما يمكن الافراد العاملين من الاستفادة من هذه التقارير باستغلالها ليعززوا من مستوى معارفهم، كما نذكر التفاعل الاجتماعي (Socialization) الذي يساعد ايضا على الاكتساب المعرفي ضمن هذا التفاعل من خلال أنشطة مشتركة، كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية وغيرها، أو استخدام الجماعات المهنية كما ويتأثر الأفراد العاملون في المنظمات المتعلمة بإدارة المعرفة من خلال: (زرقون، عرابة، 2014، ص 130)

- تهيئة الأفراد وتجهيزهم لاحتياجات التكنولوجيا وعصر المعرفة وبالإضافة إلى تفعيل عملية التعلم؛
- تقديم العون للأفراد العاملين بمساعدتهم على بناء المقدرات التعليمية في حل ومعالجة مختلف القضايا الخاصة بالعمل داخل المنظمة الأمر الذي يكسبهم مرونة.

**ثانياً: العلاقة بين ادارة المعرفة وتكوين الافراد:** تكمن العلاقة الوطيدة بين التكوين وإدارة المعرفة في تمكين الافراد العاملين من اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، والتي يحتاجونها لتنفيذ مهامهم انطلاقاً من برنامج تكويني مخطط من طرف المنظمة المتعلمة، فهو يعزز من إدارة المعرفة لدى المنظمة عن طريق تشارك المعرفة والتعلم بين الأفراد، لتجنب تكرار الخطأ والاستفادة من خبرات المكونين مما يجسد إدارة المعرفة على مستوى المنظمة المتعلمة بين كافة افرادها، وبالتالي تحسين أدائهم والأداء الكلي للمنظمة (بلحريزي، بن عامر، 2019، ص 71)؛

**ثالثاً: العلاقة بين ادارة المعرفة وتكيف الافراد:** تؤثر ادارة المعرفة على تكيف الافراد من خلال الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتلقاها الفرد العامل يوميا وبمرور الزمن، اذ تتيح إدارة المعرفة منافع عدة للأفراد العاملين من خلال الارتقاء بمستويات تعلمهم أفضل مما هو عليه لدى أفراد المنظمات التي لا تمتلك إدارة المعرفة، وامتلاك المقدره على الاستجابة السريعة للتغيرات في ظل بيئة أعمال مضطربة، مما يعود على تحسين القيمة السوقية للأفراد، وترفع من تقديرهم لأنفسهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات (السماوي، 2014، ص 54)؛

رابعاً: العلاقة بين إدارة المعرفة ورضى الأفراد: عرف (Spector) الرضا الوظيفي بأنه: مدى حب (رضا) أو كره (عدم رضا) الأفراد لعملهم، بينما (Locke) عرفه بكونه: "العلاقة المنظورة بين ما يريده الفرد وما هو معروض"، ففي ظل إدارة المعرفة يتمكن الأفراد من التعلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، إلى جانب اكتساب المعارف الجديدة ليؤثر فيما بعد على شعور الرضى لديهم، فالتشارك المعرفي يخفض من معدل دوران العمل، وبالتالي ارتفاع الإيرادات والأرباح، ويزيد من فرص الحلول للمشكلات السابقة والتي تواجه الأفراد العاملين مستقبلاً، ويمضي أيضاً إلى الحفاظ على دافعية الأفراد ليكونوا أكثر نجاحاً ومحفيزين عند مواجهة مختلف المشكلات لئتم في النهاية تحقيق أهداف منظماتهم، كما أن للتدريب والتوجيه الأثر المباشر في تحفيز الأفراد وزيادة الرضا الوظيفي كنتيجة، وتأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يثمر عنه ما يلي: (الناصر، 2015، ص 60)

- زيادة دافعية الأفراد للمشاركة بما يعرفونه؛
- مساهمة جماعات الممارسة في الرفع من الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة المتعلمة؛
- تحقق الرضى التنظيمي يدفع كافة الطاقات والمواهب لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أغراض المنظمة المتعلمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والغني والخبراتي للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز مقدرات المنظمة المتعلمة على تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات؛
- التشجيع على التعلم المبني على التبادل المستمر للمعارف ضمن سلبيات المناقشات يعزز مقدرات الموظف على اكتساب المعلومات والحصول عليها متى ما احتاجوها، ما يساعد على التكيف مع أي ظرف بيئي متغير، ويقلل الشعور بالمفاجآت، وارتفاع مقدرة تقبل هذا التغيير والتكيف مع بيئة العمل.

#### الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية كفاءة الأفراد في المنظمات المتعلمة

لإدارة المعرفة أدوار عدة في سبيل المساهمة في تنمية كفاءات الأفراد نذكر من بينها:

أولاً: خدمة رأس المال البشري: بدل المراقبة والسيطرة على الأفراد، فإنه يتم استبدالها بالتوجيه وتسهيل المهام، تشجيعاً للمساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب ( Benlalam, 2015, p77)؛

ثانياً: تسهيل التدفق المعرفي: في قسم الموارد البشرية يتم الترويج لمفهوم وقيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى، المتضمنة لمخططات التعليم المستمر، ووسائل تبادل المعرفة، إذ أن ممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب (hall, 2002, p95)؛

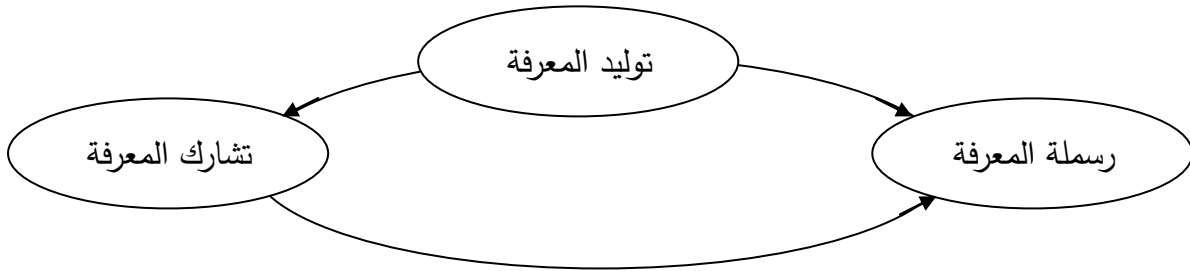
## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

ثالثاً: تعزيز التمكين: لإدارة المعرفة آثار هائلة في فكر ومنطق المورد البشري من خلال إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل داخل المنظمة المتعلمة متمثلاً في الآتي: (عبد الله، بوسهوة، 2011، ص 16)؛

- مساعدة إدارة المعرفة على تشجيع الأفراد العامين على التعلم المستمر يحقق الموائمة لدى العاملين داخل المنظمة المتعلمة؛
  - تمكن إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) من المصادر الخارجية للمعرفة، وبين الأفراد لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى نمو المنظمة المتعلمة؛
  - جعل الأفراد أكثر مرونة، من خلال تدعيم روح العمل لديهم من خلال بناء وتوسيع مقدراتهم على التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة؛
- فالدراسة التي أجريت على المنظمات التي تؤمن بمفهوم التمكين لفرق العمل، تشير بأن المرؤوسين فيها أكثر إبداعاً واثقاً لإنجاز أعمالهم، بما يعود بالفائدة على المنظمة ككل، والاستعانة بمدخل إدارة المعرفة كعامل لبلوغ منظمة متعلمة ساعية لتحسين الأداء، وعلى أساسه يتم اتخاذ موقف دون آخر، وفي الوقت المناسب، وحجبها عنه يعيق ديناميكية الفرد العامل في إطار السعي المستمر للحفاظ على بقاء المنظمة المتعلمة (ابو بكر، 2000، ص 96).

ويمكن تلخيص دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة الافراد من خلال نموذج أطلق عليه اسم (CSC)، ويمثل الأحرف الأولى للكلمات المفتاحية التالية: (Create, Share, Capitalize) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 46 دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري للنموذج

يتناول هذا النموذج ثلاث محاور أساسية كما يلي: أولاً: رسملة المعرفة، ثانياً: تشارك المعرفة، ثالثاً: خلق المعرفة.

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

وقد تتعدى عملية تنمية الكفاءات باهتمام المنظمة المتعلمة بالالتزام بمبادرات إنسانية واجتماعية تحمل طابع المسؤولية الاجتماعية، من خلال مراعات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي نشاطاتها وفي إدارة علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة (غلاب، ميمون، 2017، ص22).

### الفرع الثالث: العلاقة بين ادارة المعرفة وعمليات الابتكار في ظل المنظمة المتعلمة

تعتبر إدارة المعرفة عملية الاستثمار في المعرفة كأداة لتحقيق الابتكار في العملية والمنتج الخدمة وتكيف المنظمة مع السوق (Arnzten, and Voransaclu, L, 2008, 6, p: 130-135)، تحليل مخرجات عمليات إدارة المعرفة ومدخلات الابتكار الشامل، يمكن من وضع تصور حول العلاقة بين مخرجات إدارة المعرفة والعوامل المساعدة للقدرات الابتكارية المملوكة لدى المنظمة يوضحها الجدول الموالي:

جدول 18 الإطار العام لمخرجات ادارة المعرفة المؤثرة في القدرات الابتكارية

مخرجات إدارة المعرفة	المفهوم	العوامل المساعدة على الابتكار
تخزين المعرفة	تخزين، توزيع، وإعادة استخدام المعرفة المكتسبة خلال مشاريع فرق العمل؛	بناء مستودعات المعرفة سهلة الوصول؛
توليد المعرفة	توليد معرفة جديدة من معرفة سابقة؛	العامل الأساسي لتحويل المعرفة هو الدورات التدريبية، والندوات والاجتماعات الدورية؛
تشارك المعرفة والدروس الاستفادة	نشر المعرفة بين جميع العاملين لزيادة قيمتها؛	استخدام الشبكات الرسمية وغير الرسمية في التواصل بين العاملين، وثقافة إدارة التغيير، الثقة، والتحفيز، ونظام المكافآت؛
تعريفها	استخدامهم للحصول على المعرفة؛	الخبرات، وقواعد البيانات؛
اكتساب المعرفة	دمج المعرفة الخارجية؛	التدريب، الندوات الخارجية؛
مقاييس إدارة المعرفة ومخازن المعرفة	تقييم أثر المعرفة على العمليات التجارية؛	اختيار الأدوات والمقاييس المناسبة والمؤشرات الصحيحة؛
استخدام البنية التحتية الصحيحة	تبني نظم المعلومات والاتصالات الأفضل؛	تحديد إدارة المعرفة وموافقتها مع الأهداف الموضوعية مسبقاً؛
رضا الموظفين وتحفيزهم	الحصول على مشاركة الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف؛	إدارة المنافسة وإنشاء بيئة عمل جيدة، ونظام حوافز عادل؛
المعرفة الضمنية	إنشاء معرفة ضمنية لتحقيق الأهداف	ثقافة إدارة التغيير.

المصدر: (Arnzten, and Voransaclu, L, 2008, 6, p: 130-135)

إدارة المعرفة توفر ثقافة الابتكار بين الأفراد العاملين في المنظمات، مما يسهم في تبني ثقافة الابتكار لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويزيد فيما بعد من مستوى الخدمة والمنتجات المقدمة للعملاء وينعكس ايجابا على رضاهم.

#### الفرع الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة وعمليات الإبداع الإداري في ظل المنظمة المتعلمة

إن إحداث التغيير وتحقيق الإبداع مرهون بنقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، فمجتمعات الممارسة تساعد إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والتكنولوجي من خلال التعاون في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، إلى جانب الاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة المتعلمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أن تشارك المعرفة يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي: (الحياري، 2010، ص ص 78-80)

- استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عملية الإبداع؛
- الاستراتيجية التخصصية: وتشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا؛
- استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع؛
- استراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع (Tasnim, R, and Woods, 2007, p62-79).

لا يمكن إجبار الأفراد على الإبداع إلا أن المنظمة تعمل جاهدة على إخراج الإبداع منهم، فالأفراد ذوي المعرفة يأخذون الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع (دوري، 2006، ص ص 11-12).

#### الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل المنظمة المتعلمة

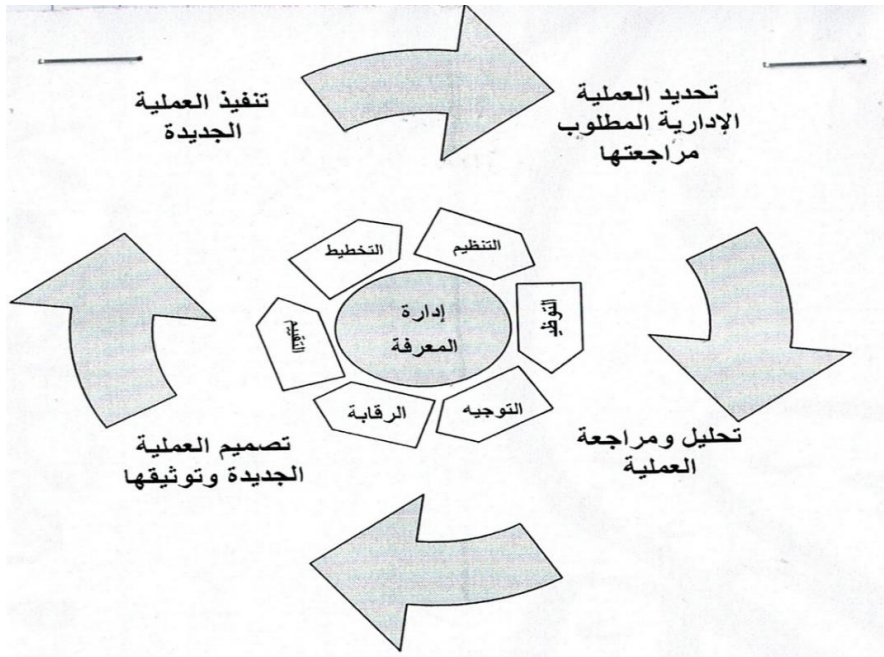
تقوم عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تتبعها المنظمة المتعلمة على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا، ليتسنى لها فيما بعد تقديم خدمات أو عمليات ومنتجات بالمواسفات والخصائص التي يرغب بها العملاء، وتتجلى العلاقة بين الهندرة وإدارة المعرفة في هذا المجال عن طريق قيادة إدارة المعرفة باستثمار معطيات إعادة هندسة العمليات وتطبيقها مباشرة للظفر بالريادة وتحقيق مراتب التفوق التنافسي من استثمار لقدرات المنظمة وتحسينها، وتكمن أهمية مدخل إدارة المعرفة ضمن هذا الاطار في إيجاد آليات تنافسية للتكيف مع التغيرات الخارجية السريعة، مع الاستفادة من الموارد الخارجية بغية الحصول على المعرفة المطلوبة، والعمل على نشرها وتنميتها بأساليب تعزيز مختلفة وتقويمها لأحداث التطوير التنظيمي وتشجيع العاملين على الاكتشاف الذاتي لطرق عمل وأساليب جديدة، وعلى صعيد آخر

## الفصل الثالث: أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة

تعد علاقة إدارة المعرفة وكافة عمليات إعادة الهندسة الكلية علاقة ارتباطية، إذ أن إدارة المعرفة المتاحة تؤدي إلى اتساع المقدرة المعرفية للمديرين والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، وفي الجهة المقابلة ولتطبيق إعادة الهندسة لابد من دراسة واتقان مدخل إدارة المعرفة، إذ أن مدخل إعادة الهندسة يعتمد تماما على تكنولوجيا المعلومات ومدى توفر البيانات والمعلومات والاستفادة منها (sarrary, 1999, pp195-197).

والشكل الموالي يلخص مراحل عمليات الهندرة في ظل المنظمة المتعلمة كما يلي:

شكل 47 مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية ضمن المنظمة المتعلمة



المصدر: (اليامي، 2016، ص24)


ويبقى دور إدارة المعرفة في عمليات إعادة الهندسة الإدارية منقوصا دون تدخل لإدارة الموارد البشرية لدورها الأساسي والحاسم، كما لا يمكن الفصل بينهما لسببين، أولهما: ارتكاز عمليات واستراتيجيات التغيير الحديثة على الجانب البشري، والثاني يتمثل في خبرة المعرفة وولاء المورد البشري، وقد نال التغيير أهمية كبيرة في الفكر الإداري الحديث الذي جعل منها ظاهرة تنموية ذات أهمية كبيرة وأساسية في بقاء وتطور ونمو المنظمات (عز الدين وآخرون، 2021، ص ص107-122).

### خلاصة الفصل:

إن الوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة يقتضي وبصورة أساسية توفر المعرفة والتشجيع على استقطابها، وتعلمها، وتطبيقها وانتشارها في كافة أجزائها، مما يتطلب وسائل وعناصر فعالة مساعدة على الحصول على معارف ومهارات حديثة ومتجددة، ومن خلال الالتزام بتطبيق معالم المنظمة المتعلمة.

ويمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي التي تستطيع أن ترسخ الوعي في أذهان الأفراد وفي ثقافتهم بأهمية التعلم، وتشيد أو تغير الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم المستمر والتكيف والتغيير، فهي تهتم وبشكل دائم بتوليد المعارف وتبني وتنمية كل ما يشجع على الإبداع والابتكار، مما سينعكس إيجاباً على بناء أنظمتها وهيكلها، حتى تصبح منظمات منفتحة ومواكبة لتغيرات البيئة.

ضمن وعاء المنظمات الساعية إلى مرتبة المنظمة المتعلمة، وفي إطار تكاملي دوراني، فالتعلم التنظيمي شرط ومقدمة سابقة ولازمة لتحقيق هذا المفهوم، بفضل مخرجاته الجديدة والمتجددة نحو كل ما هو جديد ومغير ومطور لأوضاعها إذ يفيد إدارة المعرفة بالمعرفة التي تسد الفجوة التنظيمية المقابلة للأهداف المخططة والتي تعمل فيما بعد على معالجتها وفق الأهداف المخططة، فوظيفة إدارة المعرفة هي التوفير الدائم والمستمر لمختلف المعارف التي تضمن الاستمرار والمواكبة للمنظمات المتعلمة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

# الفصل الرابع:

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد التعرض إلى الجانب النظري والذي كان الأرضية التمهيدية للدراسة والمساهم في البحث عن إجابة لإشكالياتها وتساؤلاتها، كان من الضروري ولا بد من التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، ولأجل ذلك يأتي هذا الفصل ليسقط ميدانيا ما جاءت به الفصول النظرية الثلاث وهي الفجوة العلمية التي تحاول الباحثة سدها من خلال هذه الدراسة الحالية:

حيث سنحاول شرح منهج الباحثة لتناولها لتأثير تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** اجراءات الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثاني:** التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة؛

**المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.



### المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مختلف الجوانب المنهجية المرتبطة بطبيعة الدراسة واهدافها، والذي سيسمح بمعالجة اشكاليات الدراسة الرئيسية والفرعية، ضمن منهجية علمية متسلسلة ومضبوطة.

#### المطلب الأول: التعريف بميدان ومنهج الدراسة

بقصد اسقاط ماجاء في الأطر النظرية على الجانب التطبيقي تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري، منتشرة على مختلف المناطق الصناعية لولاية المسيلة ودوائرها.

#### الفرع الاول: التعريف بميدان الدراسة

تم ادراج الجدول التلخيصي الموالي والذي يتضمن اهم المعلومات التعريفية عن المؤسسات الاقتصادية والمتواجدة على مستوى المنطقتين الصناعيتين القديمة والجديدة لولاية المسيلة، إلى جانب تلك المتواجدة بضواحي الولاية ودوائرها كما يلي:

## جدول 19 بطاقات تعريفية للمؤسسات محل الدراسة

رقم	اسم المؤسسة	طبيعة المؤسسة	طبيعة النشاط	التأسيس	عدد العمال	العنوان
01	Sarl hodna lait ش.ذ.م.م. حضنة حليب	شركة ذات مسؤولية محدودة ش.ذ.م.م.	إنتاج مادة الحليب ومشتقاته	2002	774	المنطقة الصناعية بالمسيلة
02	SARL Guerbi	شركة ذات مسؤولية محدودة غربي وشركاؤه	مختلف الأشغال العمومية بمختلف أطوارها	2020	15	الطريق الوطني، حمام الضلعة
03	SARL Agglo lux	ش.ذ.م.م. شركة ذات مسؤولية محدودة	إنتاج البافي والكتل الخرسانية	2015	61	طريق بلدية أولاد منصور محل رقم 01 ولاية المسيلة
04	شركة أنقال بلوس Algal Plus	خاص وطني	تحويل الألمنيوم، التنويب، لتغطية، الطلاء، تحويل بروبيلات الألمنيوم	1985	305	المنطقة الصناعية بالمسيلة، ص ب 702 المسيلة
05	م.ش.و.د.م.م. وفاء بلاستيك EURL wafa plastique	شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد وفاء بلاستيك	أدوات منزلية بلاستيكية	2003	30	المنطقة الصناعية بالمسيلة
06	ش.ذ.م.م. صناعة الأجر SARL الأحمر الأطلس Briqueterie Atlas	خاص، شركة ذات مسؤولية محدودة	الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين غير المقاوم (صنع الأجر والقرميد الصناعي)	1987	110	المنطقة الصناعية بوسعادة المسيلة
07	لوتيس ميتال SARL Lotus Metal	ش.ذ.م.م. لوتيس سات	الإلكترونيات الثانوية والألواح العازلة والانطلاقة الفعلية	2018	25	مجموعة الملكية، رقم 09 المنطقة الصناعية المسيلة
08	ش.ذ.م.م. آخروف	ش.ذ.م.م.	صناعة الانابيب	2006	19	المنطقة الصناعية الجديدة بالمسيلة

33	1990	محولات، المولدات الكهربائية، المضخات	ش.ذ.م.م	ش.ذ.م.م Winding ويندينغ للصناعة	09
44	1990	منتجات الحديد ومشتقاته، الميكانيك، الكهرباء...والالكترونيات، توزيع وتصميم المعدات الكهربائية	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش.ذ.م.م كصاف إلكترونيك SARL Ksaf Electric	10
50	2015	رحى وبيع الدقيق ومشتقاته	EURL شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد	ش ذ م م ش و - مطاحن قلقول	11
39	2009	تعبئة قارورات الغاز	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش.ذ.م.م كوميجا Comegaz Nadjoui إبراهيم ناجوي واخوانه SARL Comegaz	12
40	2017	الإنتاج الصناعي من الموارد المصنعة من الخرسانة	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش.ذ.م.م رسال أغلوبيطون حمام الضلعة	13
58	2003	صناعة الانابيب	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش ذ م م مغرب بايب	14
310	2015	كل أنواع الخزف والسيراميك	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش ذ م م خزفية الجزائر (زطشي)	15

المنطقة الصناعية حمام الضلعة	17	2017	إنتاج البافي والكتل الخرسانية	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش ذ م م صغير للأجر	16
محل رقم 03 ملكية رقم 12 الطريق الوطني رقم 60 حمام الضلعة	63	2016	الأسقف المتحركة الجبسية والطلاء	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة	ش.ذ.م.م مجمع ناجوي <b>Groupe Nadjoui matériel Construction</b>	17

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي ومسيري المؤسسات محل الدراسة.



## الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة

## أولاً/ منهج الدراسة

في هذه المرحلة سنوضح خطوات المنهج الذي سيتم تبنيه في البحث، وكذلك طريقة اختيار العينات المعتمدة، فقد استخدم لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهج الوصول إلى المعرفة الدقيقة والوصف لعناصر ظاهرة أو مشكلة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، كما يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها (Gray, David, E doing, 2018, p03).

تبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة، من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل مكانة وأهمية إدارة المعرفة بعملياتها ومتطلباتها كمفهوم وممارسة إدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى تناول مفهوم المنظمة المتعلمة من حيث الطبيعة والأهمية، وجوهر الدراسة هو البحث عن آلية التفاعل لإدارة المعرفة وفي سعيها للبحث والوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

تم كذلك اجراء مسح مكتبي عن الادبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة باللغة العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، كما تم اجراء المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، وتم ادخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة بواسطة برنامجي: (SPSS 26 و smart pls 3).

## ثانياً/ أدوات الدراسة وجمع البيانات

سنستعرض كل الجوانب المتعلقة بجمع البيانات حول موضوع البحث ابتداء من أداة جمع البيانات وكيف تم ضبطها، ثم إلى عينة البحث وكيف تم اختيارها من خلال أسلوب المعاينة، بناء على طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة والبيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، سيتم الاعتماد على أكثر الأدوات ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت هذه الأدوات في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل. وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة، وجدت الباحثة بان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة،



إضافة إلى المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية، حيث تم استخدامها كأداة مساعدة للحصول على المعلومات ولتأكيد النتائج المتوصل إليها والتي سنفصل فيها كمايلي:

➤ **الملاحظة الميدانية:** هي تلك المحاولة المنهجية التي يقوم بها الباحث بصبر، للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها، وتعد من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها في جمع البيانات والحقائق من حقل الدراسة، والتي تسمح للباحثة بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة.

➤ **المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة الشخصية المباشرة مع مسؤولي المؤسسات والمسيرين والملاك ورؤساء مصالح ادارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، من اجل الحصول على معلومات أكثر دقة تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموجهة لهؤلاء الافراد العاملين، كما تم طرح أسئلة مختلفة عدا أسئلة استمارة الاستبيان بهدف التعرف أكثر على البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات المبحوثة.

➤ **الاستبيان:** قامت الباحثة بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة بتصميم استبانة موجهة لجميع الافراد العاملين على مدار (17 مؤسسة، سبعة عشرة مؤسسة)، موزعة على مستوى ولاية المسيلة ودوائرها وعلى مختلف مستويات السلم التنظيمي بذات المؤسسات، عددهم (813 فرد) عامل للتعرف على آرائهم حيال أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات ادارة المعرفة في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة بذات المؤسسات محل الدراسة.

وبعد عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص، أصبح الاستبيان في صورته النهائية مكونا من (70 عبارة) موزعة على الشكل التالي:

- **المحور الأول:** متطلبات إدارة المعرفة والذي يحتوي خمس أبعاد في كل بعد خمس فقرات؛
- **المحور الثاني:** عمليات إدارة المعرفة والذي يحتوي أربع أبعاد في كل بعد خمس فقرات؛
- **المحور الثالث:** المنظمة المتعلمة وفق نموذج بيتر سانج والذي يحتوي بدوره خمس أبعاد في كل بعد خمس فقرات.

إلى جانب المفاهيم النظرية المتطرق إليها في الجانب النظري، فإن هذه المفاهيم (المتغيرات) تضم أبعادا أساسية ولنحول تلك الأبعاد إلى أسئلة تستخدم في الاستبيان بالنسبة لإدارة المعرفة فإننا قمنا بحصرها في العمليات التالية:

- توليد المعرفة؛
- تخزين المعرفة؛



- تشارك المعرفة
- تطبيق المعرفة؛
- تقييم المعرفة.

أما بالنسبة لمتطلبات إدارة المعرفة فإننا قمنا بحصرها كما يلي:

- الثقافة التنظيمية التشاركية؛
- القيادة الإدارية الداعمة؛
- الهياكل التنظيمية؛
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

فالعبارات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة، تم اعتمادها استنادا إلى دراسات كل من (العلي وآخرون، 2006)؛ (Mark Dodson, 1996)؛ (نجم عبود، 2004) وهناك إجماع بينهم على أن أهم عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة السابق ذكرها (عبد الستار العلي، وآخرون، 2006، ص250).

جدول 20 تقسيم العبارات على متغيرات الدراسة

عدد العبارات	المقاس البعد
25	م1: عمليات إدارة المعرفة
20	م2: متطلبات إدارة المعرفة
25	م3: المنظمة المتعلمة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الاستبيان الموزع.

والجدول الموالي يلخص عدد الاستبانات الموزعة على مدار (17) مؤسسة اقتصادية بمختلف المناطق الصناعية لولاية المسيلة وضواحيها، اين تم توزيع (1200) استبانة (ألف ومائتي استبانة)، تم استرجاع (387) ثلاثمائة وسبعة وثمانون استبانة فارغة بسبب عزوف بعض المؤسسات عن التعاون، والتحفظ في البعض الاخر، واسترجاع (813) ثمانمائة وثلاثة عشرة استبانة مملوءة. والجدول الموالي يلخص عدد الاستبانات الاجمالية الموزعة، والمسترجعة كما يلي:



جدول 21 عينة البحث

	العدد المملوء	العدد الموزع	العدد الملغى
1	56	120	64
2	200	200	0
3	33	40	7
4	30	70	40
5	17	40	23
6	23	32	9
7	11	40	29
89	25	40	15
09	42	103	38
10	15	15	0
11	18	40	22
12	70	70	0
13	23	50	27
14	13	30	17
15	61	120	59
16	120	120	0
17	56	70	14
	<b>813</b>	<b>1200</b>	<b>387</b>
	<b>%67.75</b>	<b>100</b>	<b>%31.25</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

وانقسم اعداد الاستبيان الموجه للدراسة إلى مرحلتين رئيسيتين: الاستكشافية (Exploratory)، والتحقق من الصحة (Validity)، ففي كل خطوة من هذه الأخيرة، يمكن إجراء التكرار مع المرحلة الاستكشافية لتعديل كل أو جزء من الاستبيان.

#### المطلب الثاني: الدراسة الاستكشافية

تهدف هذه المرحلة إلى تعريف وترجمة المفاهيم إلى فقرات، والذي سيعتمد جزئياً على جودة القياس وتنقسم المرحلة الاستكشافية إلى أربع مراحل كمايلي: تحديد مواصفات مجال البناء، توليد عينة من الفقرات، جمع البيانات وتنقية سلم القياس.



### الفرع الأول: مواصفات مجال البناء Specification of construction field

وفقا لـ (Tournés): فإن الخطوة الأولى في الإطار المنهجي لـ (Churchill) خصصت للتعريف بمكونات المتغيرات في البداية، (ويتعلق الأمر بتحديد أكثر الطرق شمولية، مجموعة البنات والمتغيرات المفيدة لفهم المشكلة المدروسة)، في الخطوة الثانية (ترتبط بمسألة الإبقاء على كل متغير مفسر وإعطائه تعريفا دقيقا، أو اقتراح واحدة من تلك المتغيرات إذا كانت الأدبيات لا تتوفر عليها)، بالإضافة إلى ذلك أكد (Churchill) على ضرورة استعراض التيارات النظرية التي قامت بدراسة المشكلة، وقامت بالتسجيل في واحدة منها وذلك لتبرير عملية الاختيار (Tournés, Azzedine, 2003, p17).

واسقاطا لهذه الأطر النظرية على الجانب التطبيقي فيمكن القول بأنه قد تم اعتماد الاستبيان كأداة للقياس والاجابة عن مختلف إشكاليات الدراسة، وكذلك لعرض المتغيرات المستقلة والتابعة وعبارات قياس كل من المتغير المستقل ممثلا في: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عرض عبارات قياس المتغير التابع ممثلا في المنظمة المتعلمة، وفق نموذج (Peter SENGE).

كما يجب الفصل في إدارة الاستبيان وحجم العينة، بحسب تقنيات التحليل الإحصائي الموصي بها من قبل (Churchill، 1979)، ولا سيما تحليل المكونات الأساسية، والتي تحدد جزئيا حجم العينة. ووفقا لهذا الباحث ان حجم العينة يتحدد وفقا للدقة العلمية للنتائج التي يرغب الباحث أن يتوصل إليها لذلك يجب أن يتراوح حجم أفراد العينة من (5 إلى 10 مرات) أكثر من الفقرات المستخدمة. ضمن هذه المرحلة تم اعتماد العبارات المناسبة لقياس كل متغير وتم انشاء 70 عبارة (سبعون) عبارة موزعة على المتغير المستقل بشقيه والمتغير التابع، تراوحت عباراتها من موافق إلى غير موافق بشدة للإجابة عليها وفقا للعينات المعنية بالإجابة.

### الفرع الثاني: توليد عينة من الفقرات

بهدف تطوير مسودة الاستبيان، تعتمد الباحثة على الكتابات لتحديد كل المقاييس التي تم تطويرها ويمكن تكيفها مع المتغيرات الموجهة لقياسها، وغالبا ما يتم بناء سلالمة خاصة، خاصة فيما يتعلق بالموضوعات الاستكشافية، ومن ثم فإن الهدف من هذه الخطوة هو اختبار "صلاحية المحتوى" لتحسين بنية الفقرات، أي ضمان أن الفقرات التي تم وضعها في مسودة الاستبيان لقياس المشكلة قد درست بشكل جيد جوانب مختلفة، وقد تم ذلك من خلال بناء الاستبيان والذي تمت الاستعانة فيه بمراجع تم ذكر عدد منها ضمن المصادر والمراجع، وبعد الاتفاق على العبارات الموافقة لقياس المتغير المستقل والتابع تم تحكيمها



بالاستعانة بالأساتذة المتخصصين لتحكيمها وفق ما هو مناسب للموضوع ومتغيراته والفجوة العلمية المبحوثة.

### الفرع الثالث: تصفية أداة القياس

تقترح هذه المرحلة النهائية من المراحل الاستكشافية بتصفية سلم القياس الكمي من خلال العمليات التكرارية، ففي التكرار الأول: تقوم الباحثة باختبار الموثوقية وتحليل العوامل والتخلص من الفقرات التي تضر التماسك الداخلي للمقاييس، أي تحديد بنية عاملية واضحة، أو تعديلها، يعد تعديل الاستبيان أمراً ضرورياً عندما يكون للفقرة تأثيراً منخفضاً على التناسق الداخلي ويوفر معلومات مهمة.

في التكرار الثاني: تقوم الباحثة بإزالة الفقرات غير المناسبة، ثم تقوم مرة أخرى بتقييم اختبار الموثوقية الذي تم جمعه، بما في ذلك تحليل (ألفا Cronbach)، وتحليل العوامل بمجرد الانتهاء من تنقية أدوات الفقرات، ويمكن للباحثة اللجوء إلى استخدام نسخة جديدة من صياغة الاستبيان إذا لزم الأمر، وهذا يخضع للجمع الثاني للبيانات، فضلاً عن التحليل الإحصائي لمرحلة التحقق من الصحة.

#### أولاً: مرحلة التحقق من الصحة

وفقاً لـ Tournés، وبعيداً عن تقليل الخطأ العشوائي الذي يجب أن يستمر في مرحلة التحقق، فإنه يتوجب على الباحثة أيضاً الاهتمام بمسألة تقليل الخطأ المنهجي المتعلق بالتصميم السيئ لأدوات القياس، تضم هذه المرحلة أربع مراحل تقودنا إلى تأكيد أو إبطال فرضيات البحث (Tournés, A, 2003, pp216-218).

#### ثانياً: جمع البيانات

يجب أن تحترم هذه المجموعة الثانية من البيانات شرطين متعلقين بخصائص العينة، من حيث الحجم: أين يتوجب تحديد المعايير الموضحة في المرحلة الاستكشافية، ومن حيث تكوينها، ومن المستحسن اختيار عينة جديدة من أجل تجنب آثار النضج الاجتماعي، كما سبق وأن أشرنا لم نقم باختيار سوى مجموعة من البيانات التي أجرينا جميع تحليلاتنا عليها (من 6 إلى 8 خطوات)، والسبب في ذلك تقريبا استحالة جمع البيانات بصورة كاملة.

#### ثالثاً: تقدير الاعتمادية والصحة

خلال هاتين المرحلتين يتمثل الهدف الرئيسي في اختبار استقرار صلاحيات الاستبيان من حيث التقارب والتماييز، وذلك مع مرور الوقت ومع عينة أخرى، إذا اتضح أن البنود التي تضر التجانس والاتساق الداخلي للجداول، يجب التخلص منها نهائياً.



لا يتعلق اختبار صلاحية التمييز بأدوات القياس المستخدمة فحسب، بل أيضا بالبنى النظرية التي تم تطويرها في نموذج التحليل هذه الصلاحية تجعل من الممكن معرفة ما إذا كانت العناصر المختلفة التي من المفترض أن تقيس متغير واحد في النموذج تقيس فقط هذا العنصر (وليس متغيرا آخر)، وإذا كان هذا الأمر صحيحا، فالمقياس الذي تنتمي إليه هذه العناصر له صفات من صلاحية التمييز.

#### رابعا: تطوير المعايير

بمجرد التحقق من اعتمادية وصحة الاستبيان، تقوم الباحثة بحساب النتائج لكل محور من الاستبيان كما تقوم بالتحليلات الإحصائية المناسبة لتأكيد أو نفي الفرضيات، إذ يكتسي تطوير المعايير أهمية أساسية في المقارنات التي يمكن إجراؤها مع الدراسات التجريبية السابقة أو اللاحقة، على هذا الأساس إن وجود أو غياب الروابط بين متغيرات معينة من البحوث يتسق مع النتائج والتوقعات الناتجة عن النظرية المرتكزة على الأعمال السابقة، في حين أن الصلاحية الخارجية، لجميع أو جزء من المفاهيم التي تم تطويرها فإنه يتم إنشاؤها، ابتكارها واختبارها لأول مرة.

إن هذه الصلاحية هي وظيفة شروط المقارنة التي يجب أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات السياقية والثقافية، بالإضافة إلى ذلك من الضروري أن تكون النماذج النظرية التي تم اختبارها متشابهة وأن التقنيات المستخدمة للحصول على النتائج متشابهة، هذه الصعوبات في التحليل المقارن تفسر ضعف الصلاحية الخارجية لبعض الدراسات وبالتالي فإن النتائج التي تم الحصول عليها لا تكون متطابقة دائما.



### المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى أسس اختيار العينة وتقديم الأدوات الإحصائية المعتمدة، فقد قامت الباحثة بإجراء الاختبارات الإحصائية قصد إعطاء الدراسة أكبر قدر من الموثوقية، كما استخدمت أدوات إحصائية لتحليل الاستبيان.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من أجل إعطاء الدراسة أكبر قدر ممكن من الثقة، وإمكانية ارتباطها بمفهوم تحديات العولمة الاقتصادية اعتمدت على اختبارات خاصة بأداة القياس وأدوات إحصائية مستخدمة للنموذج المدروس.

#### الفرع الأول: الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستمارة)

##### 1- صدق الأداة (Convergent Validity)

بهدف التأكد من مدى صدق أداة القياس، والتأكد من أن العبارات التي تتكون منها فقرات الاستبيان يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة عرضت الباحثة أسئلة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة قصد تحكيمه (انظر الملحق رقم 1)؛

##### 2- ثبات الأداة (Discriminante Validity)

لاختبار مدى ثبات النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's Coefficient) لجميع أقسام الاستبيان، للتأكد من درجة ثقة أداة القياس.

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة للنموذج:

تم استخدام برنامج SPSS (نسخة 26) وبرنامج Smart PLS (3.3.3)، وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد استخدمت الباحثة أدوات إحصائية أخرى نذكر منها:

- اختبار الثبات (Reliability-test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (alpha-cronbach) بهدف التحقق من الترابط الداخلي لمجالات الدراسة وللاستبيان ككل كما يلي:
- اختبار ستودنت (t-test)؛
- اختبار فيشر (F-test)،
- معامل الارتباط الخطي البسيط؛
- معامل الانحدار الخطي البسيط؛
- النمذجة بالمعادلات البنائية (La modélisation par des équations structurelles)؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (spss).



➤ التقييم القياسي للنموذج

أولا تم اختبار صحة وموثوقية النموذج، وبعد تقييم موثوقية المؤشرات تم حذف (09) عبارات (items) وهي: (Q14 . Q18 . A5 . A11 . A15 . A20 . Z5 . Z14 . Z18)

تؤدي هذه الإزالة إلى زيادة الموثوقية المركبة (reliability composite) ومتوسط التباين المفسر (AVE) فوق قيمة العتبة المقترحة (Hair and al، 2014)، وهو ما حصل في هذه الدراسة لأن التشبع الخارجي لهذه العبارات (outer loadings) جاء ما بين (0, 0,4، 0,7) لذا كان ينبغي إزالته.

الفرع الثالث: نتائج معاملات التحميل

جدول 22 نتائج معاملات التحميل (التشبعات) *outer loadings*

التشبعات Loadings	الفقرات	
0.861	تشجع المؤسسة الافراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها في النشرات العلمية (الدليل الارشادي)،	Q1
0.917	تحرص المؤسسة على زيادة معارف وخبرات الافراد العاملين بها؛	Q2
0.905	تستثمر المؤسسة في خبرات الافراد العاملين بها في حل المشكلات في المؤسسة؛	Q3
0.901	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	Q4
0.834	تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	Q5
0.860	توثق المؤسسة الأفكار الجديدة في صور مختلفة (برمجيات، مستودعات المعرفة)؛	Q6
0.888	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور لتخزين المعلومات (قواعد البيانات، تخزين Google drive)؛	Q7
0.904	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	Q8
0.882	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع وتحديث للمعارف،	Q9
0.834	تتيح المؤسسة للأفراد العاملين بها قواعد بيانات للاستفادة منها؛	Q10
0.866	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الدورية	Q11
0.888	تسهل العلاقات الرسمية في المؤسسة توزيع أو نشر المعرفة؛	Q12
0.893	تسهل المؤسسة الحصول على المعرفة لجميع أفرادها حسب موقع كل موظف في الهيكل التنظيمي وتخصصه	Q13
حذفت	تبرم المؤسسة اتفاقيات تعاون وتبادل علمي مع الجامعة؛	Q14
0.817	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومسالحتها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم؛	Q15
0.847	يتوفر لدى المؤسسة فرق خبرة داخلية متنوعة معرفيا؛	Q16
0.871	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل أو خدمات	Q17
حذفت	يبدي الافراد العاملون الاستعداد التام لتطبيق معارفهم ميدانيا؛	Q18
0.825	يسمح للعاملين بتطبيق معارفهم داخل المؤسسة بحرية تامة؛	Q19

0.856	استخدام معارف ومهارات جديدة تحسن من طرق العمل اليومية؛	Q20
0.875	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛	Q21
0.846	يقوم القادة ورؤساء المصالح بزيارات تفتيشية لاكتشاف الأخطاء؛	Q22
0.848	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة لتقييم معارف الأفراد وفقاً للمتغيرات الحاصلة في بيئتها؛	Q23
0.901	تعتمد المؤسسة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين	Q24
0.849	تحرص المؤسسة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين	Q25
0.889	تحرص المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المستجدة؛	A1
0.915	توفر المؤسسة نظام عمل مستقر للأفراد العاملين بها؛	A2
0.886	تشجع المؤسسة جميع أفرادها العاملين على تحمل المسؤولية؛	A3
0.890	تحرص المؤسسة على سيادة جو العمل بروح العمل الجماعي؛	A4
حذفت	تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين مما يساهم في تشارك المعارف؛	A5
0.778	تساعد العلاقات غير الرسمية في المؤسسة في التبادل المستمر للمعارف؛	A6
0.875	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي عملية التدوير الوظيفي لنقل المعارف	A7
0.867	تعتمد المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة لتتخذ القرارات بسرعة	A8
0.871	يساعد الهيكل التنظيمي المرن الافراد العاملين من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم؛	A9
0.808	تعمل المؤسسة على اعادة تنظيم عملياتها المختلفة تماشياً مع المتغيرات البيئية؛	A10
حذفت	تمارس قيادة المؤسسة مبدأ التسامح مع الأخطاء	A11
0.883	تشجع القيادة في المؤسسة كل فرد عامل بأهمية دوره في إنجاز المؤسسة	A12
0.905	تنتهج قيادة المؤسسة أساليب حديثة لمواكبة التغيير السريع	A13
0.883	تشجع قيادة المؤسسة الأفراد العاملين على المشاركة في تعديل الهياكل التنظيمية بها	A14
حذفت	يشجع القادة داخل المؤسسة الأفراد العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	A15
0.805	تقدم لإدارة المؤسسة تقارير دورية للدروس المتعلمة من تجارب وخبرات المؤسسات المشابهة، وخبرات الأفراد؛	A16
0.864	تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة (الماسح الضوئي، ماكنات التصوير)؛	A17
0.885	تمتلك المؤسسة مورد بشري مؤهل للتعامل مع التكنولوجيا؛	A18
0.879	توفر المؤسسة شبكات اتصال خارجية لتسهيل استخدام البريد الالكتروني؛	A19
حذفت	تعتمد المؤسسة على شبكة الانترنت intranet للربط بين الافراد	A20
0.860	تستعمل المؤسسة أسلوب التخطيط المدروس لإنتاج خطط جيدة	Z1
0.893	تدعو المؤسسة على تفهم الخلافات لخلق الابداع؛	Z2
0.880	يراجع الافراد اساليب تفكيرهم لتنسجم مع المهام الموكلة إليهم؛	Z3
0.878	ينظر إلى الاجتماعات الدورية لأعضاء مؤسستكم كآلية لزيادة فاعلية العمل	Z4
حذفت	تمنح المؤسسة لأفرادها العاملين صلاحية المشاركة من خلال مقدراتهم على تحليل طرق العمل من خلال طريقة العصف الذهني؛	Z5
0.888	تحفز المؤسسة الافراد العاملين بها على التعلم المستمر؛	Z6

0.890	Z7	تثمن المؤسسة إنجازات أفرادها العملية
0.907	Z8	تدعم المؤسسة أفرادها العاملين على تحديد الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم مستقبلا
0.858	Z9	تشجع المؤسسة القيام بالأعمال بصورة فردية (المبادرات الفردية)؛
0.843	Z10	يهتم العمال بحضور ورش وندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم
0.869	Z11	يلتزم العاملون بتنفيذ الأهداف التي تسعى لتحقيق الرؤية
0.887	Z12	تساهم المؤسسة في نشر رؤيتها لجميع أعضاء المؤسسة من خلال طرق التواصل المتنوعة
0.885	Z13	يسهم أفراد المؤسسة في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة
حذفت	Z14	تقوم المؤسسة باطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها
0.836	Z15	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة من طرف أفرادها العاملين؛
0.837	Z16	تؤمن المؤسسة ان حل أي مشكلة هي من مصلحة الجميع؛
0.860	Z17	يقدم الأفراد العاملون أفكار أو حلولاً مبدعة للمشكلات في المؤسسة؛
حذفت	Z18	يطور العاملون مقدرتهم على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة
0.888	Z19	تحفز المؤسسة موظفيها على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أساليب العمل
0.874	Z20	تعرف المؤسسة موظفيها بالجديد والمستجد في مجال أعمالها
0.780	Z21	تطلب المؤسسة من موظفيها حلولاً لقضايا يصعب حلها فردياً؛
0.813	Z22	يتم مكافأة الأفراد الذين يقومون بإنجاز المهام بصورة جماعية
0.872	Z23	يناقش الأفراد العاملون الأخطاء بانفتاح تام في كل اجزاء المؤسسة؛
0.872	Z24	لدى فرق العمل شعور بثقة قيادات المؤسسة في أدائهم لمهامهم وفقاً لما هو مطلوب
0.831	Z25	ينظر إلى التعلم الفرقي كمصدر للتنمية المهنية للأفراد العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3.

أ- التحميل (التشبع) التربيعي Squared Loading: نسبة تباين المؤشر الموضح بواسطة المتغير الكامن (-5، >0 AVE Extracted Average Variance).  
 الكامن (-5، >0 AVE Extracted Average Variance).





1- موثوقية الاتساق الداخلي:

▪ الصدق التقاربي: Convergent Validity

▪ الموثوقية المركبة composite reliability

كاختبار للصلاحية المتقاربة في النموذج الانعكاسي، يفضل الباحثون الموثوقية المركبة في الأبحاث المستندة إلى PLS، حدودها ( $CR > 0,70$ ) ففي البحوث الاستكشافية تعد النتائج من (0,60 إلى 0,70) مقبولة.

جدول 23 مؤشرات الصدق التقاربي

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
م المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	0,966	0,969	0,969	0,556
التعلم الفرقي الجماعي	0,890	0,891	0,920	0,696
التحكم الشخصي	0,925	0,927	0,944	0,770
النماذج الذهنية	0,901	0,902	0,931	0,771
الرؤية المشتركة	0,892	0,893	0,925	0,756
التفكير النظمي	0,888	0,890	0,922	0,748
<u>متطلبات ادارة المعرفة km</u>	0,953	0,955	0,958	0,558
القيادة الادارية الداعمة	0,869	0,870	0,920	0,793
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0,881	0,882	0,918	0,738
الثقافة التنظيمية التشاركية	0,917	0,918	0,942	0,801
الهياكل التنظيمية	0,896	0,898	0,923	0,707
<u>عمليات ادارة المعرفة</u>	0,967	0,968	0,970	0,572
تخزين المعرفة	0,924	0,925	0,943	0,767
تطبيق المعرفة	0,872	0,873	0,912	0,723
تقييم المعرفة	0,915	0,916	0,937	0,747
توزيع المعرفة	0,889	0,890	0,923	0,751
توليد لمعرفة	0,930	0,931	0,947	0,782

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3.

يظهر الجدول رقم (23) أن الموثوقية المركبة للمركبات (constructs) كانت أعلى من الحد الأدنى المطلوب وهو (0,7) (Hair and al, 2011).

كما يتضح من الجدول أعلاه أن: كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من (0,50)، حيث تراوحت ما بين نسبة (0,801) والتي حققتها (الثقافة التنظيمية التشاركية)، ونسبة (0,556) التي تحققت في



محور (المنظمة المتعلمة)، ما معناه أن جميع المحاور حققت معدلات مقبولة حيث يجب أن تفوق قيمة (0,50) وفقا لـ (Bagozzi et Yi, 1998).

ووفقا لنتائج (Hair et al, 2011) فان جميع معاملات الموثوقية المركبة ( Composite Reliability)، معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، لأنها أكبر من (0,70)، حيث تراوحت نتائجها حسب الجدول أعلاه ما بين (0,970) سجلتها (عمليات km) و(0,912) سجلت في (تطبيق المعرفة). إضافة إلى أن جميع معاملات (Cronbach's Alpha)، ومعاملات (rho\_A)، معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0,70) هي الأخرى، وهذا ما يؤكد على وجود تناسق داخلي بين المتغيرات كما لا ننس معاملات التشبع (Factor Loading) التي كانت أكبر من (0,70). (من خلال الشكل أعلاه) من خلال هذه المؤشرات يمكن القول بأن هناك صدق تقاربي وهذا بدوره يدل على جودة نموذج القياس المستخدم.

## 2-الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

هدفه معرفة تباعد وتشتت الأسئلة بشكل منطقي، مما يستوجب التأكد من هذه الأسئلة لا يوجد فيها تكرار ولا تداخل:

- **Cross Loadings**: هل فعلا أن هذا السؤال ينتمي إلى هذا المتغير (الكامن) أو لا ينتمي؛
  - **جذر AVE**: هدفه معرفة تداخل المتغيرات الكامنة، ويفيد بأن هذا المتغير (الكامن) ليس هو ذاك الثاني (اختلاف بينهما) مستقلان؛
  - **معياري (Fornell-Larcker)**: يجب أن يكون الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل بناء أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (latent variables correlations: LVC).
- تتأكد قوة الارتباط ما بين المتغيرات إذا كان ارتباط المتغير مع نفسه أكبر ارتباطا مع المتغيرات المتبقية في نفس العمود والسطر، مما يؤكد أن المتغير مستقل بحد ذاته ويختلف كليا عن باقي المتغيرات الأخرى أي لا يوجد تداخل بين المتغيرات؛

والجداول المولية تبين مؤشرات الصدق التمييزي لدراستنا كما يلي:

جدول 24 مؤشرات الصدف التمييزي لمتغير متطلبات إدارة المعرفة

	عمليات ادارة المعرفة	التعلم الفرقي الجماعي	ممتطلبات ادارة المعرفة km	القيادة الادارية الداعمة	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	الثقافة التشاركية التنظيمية	الهيكل التنظيمية	النماذج الذهنية	التحكم الشخصي	المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	الرؤية المشتركة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	تقييم المعرفة	توزيع المعرفة	توليد المعرفة	التفكير النظامي
متطلبات km	0,826	0,697	0,905														
القيادة الادارية الداعمة	0,652	0,581	0,832	0,890													
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	0,735	0,637	0,875	0,686	0,859												
الثقافة التشاركية التنظيمية	0,772	0,600	0,883	0,655	0,668	0,895											
لهياكل التنظيمية	0,715	0,614	0,747	0,698	0,713	0,735	0,841										

جدول 25 مؤشرات الصديق التمييزي لمتغير عمليات إدارة المعرفة

التفكير النظامي	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تقييم المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	الرؤية المشتركة	نموذج بيتر سانج للمنظمة المتعلمة وفقا	التحكم الشخصي	النماذج الذهنية	الهياكل التنظيمية	الثقافة التشاركية التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات	البنية التحتية	القيادة الادارية	المعرفة	مطلوبات ادارة	التعلم الفرقي الجماعي	عمليات ادارة المعرفة
																		عمليات ادارة المعرفة
																		0,889
																		تخزين المعرفة
																		0,877
																		0,590
																		0,690
																		0,542
																		0,633
																		0,627
																		0,595
																		0,632
																		0,569
																		0,684
																		0,633
																		0,876
																		تطبيق المعرفة
																		0,854
																		0,636
																		0,703
																		0,580
																		0,657
																		0,595
																		0,633
																		0,696
																		0,645
																		0,756
																		0,731
																		0,707
																		0,850
																		تقييم المعرفة
																		0,859
																		0,620
																		0,806
																		0,593
																		0,681
																		0,798
																		0,706
																		0,679
																		0,652
																		0,730
																		0,652
																		0,655
																		0,657
																		0,864
																		توزيع المعرفة
																		0,884
																		0,654
																		0,741
																		0,590
																		0,663
																		0,688
																		0,645
																		0,726
																		0,668
																		0,751
																		0,653
																		0,713
																		0,726
																		0,720
																		0,867
																		توليد المعرفة
																		0,756
																		0,619
																		0,670
																		0,540
																		0,590
																		0,652
																		0,556
																		0,680
																		0,620
																		0,716
																		0,620
																		0,738
																		0,696
																		0,703
																		0,721
																		0,884
																		ال ثقافة
																		0,749
																		0,698
																		0,740
																		0,607
																		0,665
																		0,626
																		0,684
																		0,754
																		0,731
																		0,868
																		0,870

جدول 26 مؤشرات الصدق التمييزي لمتغير المنظمة المتعلمة

التفكير النظامي	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تقييم المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	الرؤية المشتركة	نموذج بيتر سانج للمنظمة المتعلمة وفقا	التحكم الشخصي	النماذج الذهنية	الهيكل التنظيمية	التنظيمية	الثقافة التشاركية	تكنولوجيا المعلومات	البنية التحتية	القيادة الادارية	المعرفة	مطلوبات ادارة	التعلم الفرقي الجماعي	عمليات ادارة المعرفة
							0,895	0, 877	0,878	0,710	0,714	0,739	0,679	0,814	0,834	0,832	المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج		
															0,892	0,713	التعلم الفرقي الجماعي		
0,865	0,665	0,655	0,663	0,671	0,639	0,712	؛0 746	0,751	0,750	0,639	0,662	0,667	0,593	0,736	0,788	0,755	التفكير النظامي		
									0,894	0,644	0,652	0,684	0,630	0,744	0,746	0,780	النماذج الذهنية		
								0,904	0,765	0,597	0,649	0,643	0,621	0,717	0,754	0,724	التحكم الشخصي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3؛

يتضح لنا من خلال الجداول (24)، (25)، (26)، بأن جميع معاملات (Discriminant Validity) معنوية ومقبولة إحصائياً، وذلك بعد النظر إلى القطر إذ نلاحظ أن كل متغير متميز عن الآخر (قيمة تقاطع المتغير مع نفسه في القطر أكبر من تقاطع متغير مع المتغير آخر)، وهذا ما يدل على وجود اختلاف بين المتغيرات وبالتالي عدم تشابهها وأن كل متغير يمثل نفسه.

### ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي:

يتم تقييم جودة مطابقة النموذج الهيكلي باستخدام مجموعة من المعايير وسوف نقوم بتحديد نوعية النموذج عن طريق معامل التحديد ( $R^2$ ) وعن طريق معامل العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) كما يلي:

- معامل التحديد المعدل ( $R^2$  ajusté): نلاحظ أن إضافة تنبؤات إلى نموذج الانحدار تميل إلى زيادة  $R^2$ ، حتى إذا كان لدى المتغيرات المفسرة علاقة تافهة فقط مع المتغير الداخلي. لإزالة مثل هذا التحيز يمكن استخدام  $R^2$  المعدل والذي يتم حسابه بواسطة (SmartPLS) كما هو موضح من خلال الصيغة الآتية:

$$R^2 \text{ ajusté} = R^2 - \frac{k(1-R^2)}{n-k-1} = 1 - \frac{(1-R^2)(n-1)}{n-k-1}$$

جدول 27 معامل التحديد  $R^2$

	R Square	R Square Adjusted
عمليات ادارة المعرفة	0,999	0,999
متطلبات ادارة المعرفة	0,996	0,996
المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	0,997	0,997

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3؛

تنقسم قوة النموذج إلى ضعيف وهي القيم أقل من (0,33)، ومتوسطة ما بين (0,33 و 0,66)، أما القوية فهي أكثر من (0,66)، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل التحديد قيمه (0,99) سجلها كل من المتغيرين (عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة)، وأيضاً قيمة (0,99) سجلها متغير المنظمة المتعلمة، وهذا ما يؤكد أن درجة قوة النموذج المقترح وقدرته على إعادة استنساخ المعطيات وللمتغيرات أيضاً القدرة على التنبؤ وبالتالي فإن النموذج ككل لديه جودة مطابقة وبالتالي فإن نتائج النموذج قوية.

- العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ): يسمح لنا هذا المؤشر بقياس قدرة التنبؤ، فإذا كان ( $Q^2$ ) أكبر من (0) فإن النموذج له صلة تنبؤية، وإذا كان  $Q^2$  أصغر من (0)، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية، وهذا وفقاً لـ (Stone، 1974)؛ (Geisser، 1975)، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ ) بشكل فعال

كمعيار للتنبؤ، تم وضع العلاقة التنبؤية بالإضافة إلى معامل  $R^2$ ، ويعتمد القياس التنبؤي على المعلمات التالية:

▪ **حجم تأثير  $f^2$** : يهتم حجم تأثير  $f^2$  بقياس قوة كل متغير تنبؤي في شرح المتغيرات الداخلية، وتمثل قيم  $f^2$  التي تبلغ (0,02، 0,15، 0,35)، للمتغيرات المستقلة المعنوية التي لها تأثيرات ضعيفة ومعتدلة وجوهرية على التوالي؛

▪ **مؤشر (Gof : Goodness of fit) of the model**: وهو مؤشر عام ويعرف كما يلي:

$Gof = \sqrt{AVE \times R^2}$ ، مؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، فإذا كان أقل من ( 0,1 ) فلا يوجد أي اعتماد على النموذج، وإذا كان بين ( 0,1 و 0,25 ) فهو قليل الاعتمادية، أما إذا كان بين ( 0,25 و 0,36 ) فهو متوسط الاعتمادية، أما إذا كان أكثر من ذلك فهو عالي الاعتمادية (محد بداوي، وآخرون، ص 245).

جدول 28 العلاقة التنبؤية Q2

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE /SSO)
عمليات Km	000 ,19512	841 ،8442	0 ,567
التعلم الفرقي الجماعي	000 ,4065	000 ،4065	
متطلبات km	000 ,14634	000 ،6560	0 ,552
القيادة الادارية الداعمة	000 ,2439	000 ،2439	
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	000 ،3252	000 ،3252	
الثقافة التنظيمية التشاركية	000 ،3252	000 ،3252	
الهياكل التنظيمية	000 ،4065	000 ،4065	
النماذج الذهنية	000 ،3252	000 ،3252	
التحكم الشخصي	000 ،4065	000 ،4065	
المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	000 ،20325	285 ،9142	0 ،550
الرؤية المشتركة	000 ،3252	000 ،3252	
تخزين المعرفة	000 ،4065	000 ،4065	
تطبيق المعرفة	000،3252	000 ،3252	
تقييم المعرفة	000 ،4065	000 ،4065	
توزيع المعرفة	000 ،3252	000 ،3252	
توليد_ المعرفة	000 ،4065	000 ،4065	
النظمي التفكير	000 ،3252	000 ،3252	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3؛

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه اتضح أن جميع قيم  $Q^2$  أكبر من (0)، حيث تراوحت ما بين (0,56) سجلتها عمليات ادارة المعرفة، وقيمة (0,55)، سجلها كلا من المتغيرين متطلبات ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، وهذا يعني أن النتائج مقبولة وفقا لـ (Stone, 1974) و (Geisser, 1975).

### المطلب الثاني: نتائج الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

بعد توزيع (1200 ألف ومائتين استبانة) على (17 سبعة عشر) مؤسسة اقتصادية، تم استرداد (387)، استبانة فارغة، و(813) استبانة مملوءة تم دراسة خصائصها الديمغرافية والتعريف باداة معالجة هذه العينة كما يلي:

### الفرع الاول: الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة

جدول 29 توزيع العينة وفقا للجنس

النسبة	التكرار	الجنس
89,42%	727	ذكر
10,58%	86	أنثى
100%	813	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من الجدول اعلاه يتبين ان توزيع العينات وفقا للاستبيانات الموزعة كان كما يلي:

عدد العينات الموزعة لدى الذكور تقدر بـ: 89,42%، والذي يقابله العدد (727) فرد ذكر، وهو العدد الأكبر لدى كل المؤسسات المبحوثة، وعدد العينات الموزعة لدى الاناث تقدر بـ: 10,58%، والذي يقابله العدد (86) فرد انثى المقابل المناصب الموزعة على عدد الإطارات، الإطارات السامية، وأعوان التحكم في المرتبة الثالثة والأخيرة بعكس العدد الأول والمقابل للوظائف التي تتطلب جهد عضلي ومجهودات تحكم عالية والتي تستدعي هذا العدد من الافراد الذكور.

جدول 30 توزيع العينة وفقا للسنة

النسبة	التكرار	السنة
37,52%	305	من 20-30
38,01%	309	من 31-40
16,11%	131	من 41-50
8,36%	68	من 50 فما فوق
100%	813	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من الجدول أعلاه والأرقام المدونة به لتوزيع العينات وفقا للسنة كانت كما يلي:  
 من (31 إلى 40 سنة): بأعلى نسبة تقدر بـ: 38,01%، بسيطرة للفئة الفتية في الافراد العاملين، لتليه  
 بنسبة أقرب الفئة العمرية بين: (20-30 سنة) بنسبة 37,52%، لتحتل الفئتين العمريتين لما بين: (41 إلى  
 50 سنة) بنسبة: 16,11%، و 50 سنة فما فوق: نسبة: 8,36% وهو التفسير المنطقي للتعاقب والتسرب  
 الوظيفي، التقاعد والوفاة.

جدول 31 توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
48,46%	394	ثانوي
40,22%	327	جامعي
11,32%	92	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من الجدول اعلاه والمتعلق بتوزيع العينات وفقا للمؤهل العلمي نجد النسبة: 48,46%، بعدد يقدر  
 بحوالي: (394 فرد) بمؤهل ثانوي وهو العدد المنطقي والمقابل للمهام الموكلة لأعوان التنفيذ والتحكم، يليه في  
 المرتبة الثانية وبنسبة تقدر بـ: 40,22% بعدد قدره (327) إطار جامعي، مع حوالي (92) إطار سامي  
 بنسبة 11,32% كأعداد مقابلة لأعوان الإدارات والمهندسين في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يؤكد  
 مبدئيا على ان اغلب المؤسسات ذات أنشطة لا تقتضي جهد ذهني أو ابتكار، بقدر ما تحتاج مجودات  
 عضلية ومقدرات تشغيلية.

جدول 32 توزيع العينة وفق سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
39,11%	318	أقل من 05سنوات
37,76%	307	من 05-10سنوات
12,67%	103	من 11-15سنوات
10,46%	85	15 فما فوق
<b>100%</b>	<b>813</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

تحليلا للنسب المحصل عليها من الاستبيانات المملوءة تبين ما يلي:  
 الفئة المقابلة لأقل من 05 أعوام خبرة بعدد يقدر بـ: (318) فرد وبنسبة تقدر بـ: 39,11%، وهي  
 الأعلى من النسب، وبنسبة اقل وبدرجة طفيفة للفترة الممتدة إلى 10 سنوات والمقابلة للنسبة 37,76%،

يقابلها (307) فرد كذلك، اما سنوات الخبرة الممتدة من 11 سنة إلى 15 سنة، وما فوق فهي النسب التي تحتل المراتب الأخيرة. وهذا يفسر توجه مختلف المؤسسات التجدد والسرعة لمفهوم التعاقد الوظيفي.

جدول 33 توزيع العينة وفقا للمنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب
42,44%	345	عون منفذ
20,17%	164	متحكم
27,55%	224	إطار
9,84%	80	إطار سامي
100%	813	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

وفقا للجدول اعلاه تتوزع المناصب الوظيفية لعينات الاستبيان المملوءة كما يلي:

الاعوان المنفذة بعدد قدره (345) فرد وبنسبة تقدر بـ: 42,44%، وفي المرتبة الموالية الإطارات بعدد يقدر بـ: (224) إطار بنسبة مقابلة تقدر بـ: 27,17%، اما التحكم فبعدد يقدر بـ: (164) عون وبنسبة 20,17%، والإطارات السامية بنسبة 9,84%، والتي يقابلها (80) اطارا ساميا.

### الفرع الثاني: تقييم النموذج البنائي

من خلال نماذج القياس تأكدنا بأن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، اما الخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، وقبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة وفق طريقة (PLS-SEM)، والجدير بالذكر ان مشكلة التداخل الخطي تبرز عندما تكون قيم التسامح (tolerance) مساوية لـ: (0, 2) وأقل، وقيم VIF معامل تضخم التباين مساوية للقيمة (5) أو أعلى على التوالي.

### ➤ مفهوم البوتستراب (Bootstrap):

تقنية (Bootstrap) هي تقنية قائمة على التأكد من دقة النتائج الاحصائية (بمعنى هل النتائج التي حصلنا عليها حقيقية أم لا)، غالبا ما يتم استخدام أهمية (Bootstrap) عندما يتعذر افتراض أن البيانات طبيعية .

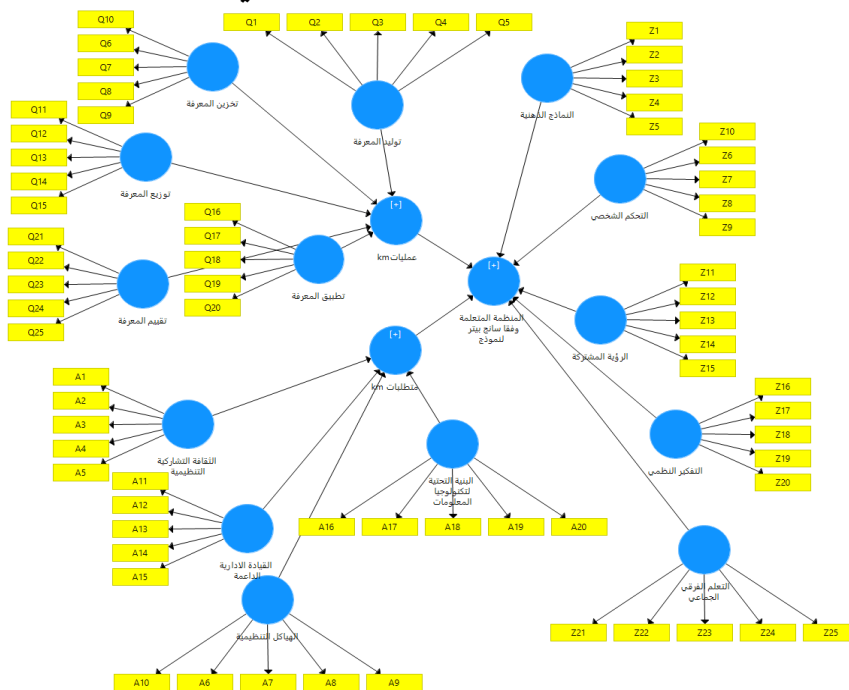
وإذا كانت لدينا عينة عشوائية مسحوبة من مجتمع ما، وكانت هذه العينة ممثلة تمثيلا جيدا لهذا المجتمع، فإنه يمكن توليد عينات أخرى من هذه العينة بحيث تكون جميع العينات من نفس حجم العينة الأصل، وفي هذه اللحظة يمكن حساب إحصائية الاهتمام (المرجوة) لجميع العينات.

الفرع الثالث: طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Smart pls 3)

بدأ هذا البحث بصياغة الإشكالية الأساسية وهي البحث في تأثير تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التوجه نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ثم فصلنا في شرح كل متغير من خلال الدراسات النظرية لموضوعي إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة بجميع أبعادهما، ثم أتبعناه بالفصل التطبيقي حيث استعرضنا كل ما استطاعت الباحثة جمعه من البحوث العلمية حول المتغيرات التي تؤثر على كلا المتغيرين التابع والمستقلين وكل ذلك كان بهدف صياغة النموذج النهائي للدراسة والمنظمة المتعلمة حسب نموذج (Peter SENGE) (Massimiliano MATTEO et all, 2020, p1445).

وبذلك يصبح لدينا نموذج الدراسة الذي يظهر تأثير (متطلبات إدارة المعرفة) والمتمثلة في أبعادها التالية: الثقافة التنظيمية التشاركية، الهياكل التنظيمية، القيادة الادارية الداعمة، البنية التحتية التكنولوجية، (عمليات إدارة): توليد المعرفة والممثلة ابعادها في: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمنظمة المتعلمة الممثلة في: (التفكير النظمي، النماذج الذهنية، العمل الفرقي، التعلم المستمر). ويمكن تمثيل هذه المتغيرات ميدانياً وفقاً للنموذج التالي:

شكل 49 نموذج الدراسة الميداني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

بعد اتضاح الصورة النهائية لنموذج البحث أصبح لدى الباحثة القدرة على الصياغة المحكمة لفرضيات الدراسة كما سيوضح لاحقاً.



### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتكون النموذج النظري لدراستنا من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لأثر عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة وتفاعلها في التحول نحو المنظمة المتعلمة، وضمن هذا النموذج الذي يمكن تسميته أيضا بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على إطار نظري أو ملاحظات تجريبية.

#### المطلب الاول: الفرضيات الأساسية وتشخيص النموذج

تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية واعداد النموذج المقابل بغية حتى تسهل مناقشتها ، ومعرفة التأثير الدقيق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل بمايقابلها في المتغير التابع .

#### الفرع الاول: الفرضيات الأساسية للدراسة:

اعتمادا على المتغيرات الواردة في انموذج البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

##### 1- الفرضية الرئيسية:

▪  $H_3$ : هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0,05$ ) لتفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

##### 2- الفرضيات الفرعية

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

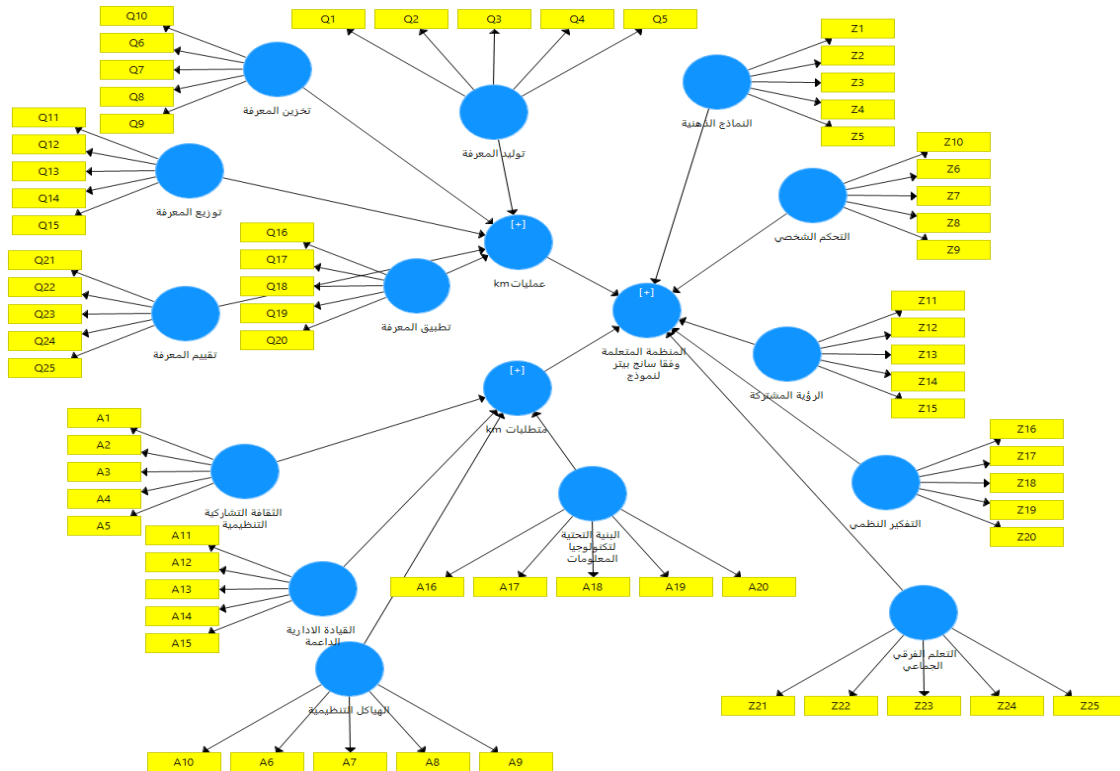
▪  $H_1$ : هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0,05$ ) في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة؛

▪  $H_2$ : هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0,05$ ) في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة؛

#### الفرع الثاني: تشخيص النموذج:

يتكون النموذج العام لدراستنا من ثلاث متغيرات هي: متطلبات إدارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، وكل متغير له أبعاد خاصة به، وكل بعد له مجموعة من الأسئلة التي تمثله، والشكل الموالي يبين وجود علاقة سببية بين المتغيرات المشكلة للنموذج كالاتي:

شكل 50 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

قبل اختبار الفرضيات يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الأبعاد الخاصة بمحاور لمتغيرين المستقلين ، ثم معرفة المجال الذي تنتمي اليه كل عبارة لنتمكن فيما بعد من معرفة درجة تأثيره (مرتفع، متوسط، ضعيف).

### الفرع الأول: وصف نتائج أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: نتائج المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

1/ نتائج البعد الأول (توليد المعرفة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:



جدول 34 وصف عبارات البعد الأول (توليد المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشجع المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها في المنشآت العلمية.	813	3.19	1.239
02	تحرص المؤسسة على زيادة معارف وخبرات الأفراد العاملين بها.	813	3.51	1.197
03	تستثمر المؤسسة في خبرات الأفراد العاملين بها في حل المشكلات في المؤسسة.	813	3.52	1.162
04	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	813	3.53	1.122
05	تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	813	3.58	1.167
	المحور ككل	813		5.201

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول: (توليد المعرفة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20) ما عدا العبارة رقم (1) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، يمكن القول أن البعد الأول (توليد المعرفة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، والذي يفسر اقتصادياً بوجود اهتمام بمختلف المعارف سواء المتعلقة بتحسين مستوى الأفراد وتطوير مهاراتهم، أو المتعلقة بجانب الحلول للمشكلات التنظيمية وذلك بانتهاج مختلف السبل التي من شأنها تحقيق ذلك من مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وغم ذلك نجد غياب عامل التحفيز في توليد المعرفة الداخلية، ربما لغياب عامل التحفيز والمكافأة مما يعني وهو ما يفسر العبارة الأولى من المجال المتوسط.

2/ نتائج البعد الثاني (تخزين المعرفة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

جدول 35 وصف عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	توثق المؤسسة الأفكار الجديدة في صور مختلفة (برمجيات، مستودعات المعرفة).	813	3.46	1.145
7	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور لتخزين المعلومات	813	3.56	1.157
8	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	813	3.46	1.140
9	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع وتحديث للمعارف،	813	3.46	1.096
10	تتيح المؤسسة للأفراد العاملين بها قواعد بيانات للاستفادة منها.	813	3.45	1.118
4.954	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني: (تخزين المعرفة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20)، يمكن القول أن البعد الثاني (تخزين المعرفة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، مرد ذلك ان المؤسسات المبحوثة وعلى اختلاف أنشطتها، تمتلك ذاكرة تنظيمية عالية التخزين لمختلف العمليات الحالية والماضية، في مختلف اشكالها التقليدية، والمتطورة بحسب الإمكانيات المختلفة من مؤسسة إلى أخرى.

3/ نتائج البعد الثالث (توزيع المعرفة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 36 وصف عبارات البعد الثالث (تشارك المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الدورية	813	3.25	1.105
12	تسهل العلاقات الرسمية في المؤسسة توزيع أو نشر المعرفة.	813	3.32	1.107

1.100	3.44	813	تسهل المؤسسة الحصول على المعرفة لجميع أفرادها حسب موقع كل موظف في الهيكل التنظيمي وتخصصه	13
1.157	3.31	813	تبرم المؤسسة اتفاقيات تعاون وتبادل علمي مع الجامعة .	14
1.161	3.44	813	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم.	15
4.725		813	المحور ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث: (تشارك المعرفة) نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، ما عدا العبارتين (13-15) فهي تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20)، يمكن القول أن البعد الثالث (تشارك المعرفة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة **متوسط**، برغم الاتاحة السهلة للمعارف والمعلومات من مصادرها التنظيمية على غرار الذاكرة التنظيمية، الا ان ذلك لا يعين بالشكل المنتظر والمطلوب لتشارك المعرفة وانتشارها في مختلف أجزاء المنظمة أو غياب الاستغلال التام للمعارف، ويمكن ترجيح ذلك لنمطية المهام، أو أن طبيعة المهام لا تستدعي تشارك المعرفة، كما ان هناك أسباب أخرى تستدعي غياب التشارك المعرفي: كاحتكار المعارف، أو غياب الاتصالات بين الافراد أو الافراد والمصالح المنتمون لها، كما لا ننس غياب التنسيق بين الجامعة والمؤسسات التي يفترض ان تكون محل الاسقاط الميداني للأطر النظرية المحصلة في الجامعة.

#### 4/ نتائج البعد الرابع (تطبيق المعرفة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 37 وصف عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الرابع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	يتوفر لدى المؤسسة فرق خبرة داخلية متنوعة معرفيا .	813	3.50	1.097
17	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل أو خدمات	813	3.63	1.091
18	ييدي الافراد العاملون الاستعداد التام لتطبيق معارفهم ميدانيا .	813	3.64	1.058

1.144	3.45	813	يسمح للعاملين بتطبيق معارفهم داخل المؤسسة بحرية تامة.	19
1.095	3.63	813	استخدام معارف ومهارات جديدة تحسن من طرق العمل اليومية.	20
4.613		813	المحور ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع: (تطبيق المعرفة)، نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20)، يمكن القول أن البعد الرابع (تطبيق المعرفة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، تطبيق المعارف بالمؤسسات محل الدراسة ليس بالأمر الصعب نظرا للتكرار الروتيني، إلى جانب وجود توجهات فكرية لتصورات الافراد حول تطبيق المعارف التي يمتلكونها ويطبّقونها في اطار الابداع والابتكار، والتوجه بالتمكين والتفويض أحيانا في مؤسسات أخرى .

#### 5/ نتائج البعد الخامس (تقييم المعرفة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس من الاستبيان فكانت النتائج كما

في الجدول التالي:

#### جدول 38 وصف عبارات البعد الخامس (تقييم المعرفة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الخامس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة.	813	3.31	1.143
22	يقوم القادة ورؤساء المصالح بزيارات تفتيشية لاكتشاف الأخطاء.	813	3.48	1.168
23	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة لتقييم معارف الأفراد وفقا للمتغيرات الحاصلة في بيئتها.	813	3.27	1.142
24	تعتمد المؤسسة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين	813	3.44	1.162
25	تحرص المؤسسة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين	813	3.45	1.185
	المحور ككل	813		5.201

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول: (تقييم المعرفة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20) ما عدا العبارتين رقم (21-23) التي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، يمكن القول أن البعد الأول (تقييم المعرفة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة **متوسط**، وهذا يرجع إلى وتيرة الأداء المتكررة والتي في مجملها لا تستدعي الرقابة أو اعداد تقارير بعد نهاية كل مهمة أو دورة نشاط معين ،خاصة لدى الأنشطة النمطية.

ثانياً: نتائج المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

1/ نتائج البعد الأول (الثقافة التنظيمية التشاركية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

جدول 39 وصف عبارات البعد الأول (الثقافة التنظيمية التشاركية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحرص المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المستجدة .	813	3.34	1.187
02	توفر المؤسسة نظام عمل مستقر للأفراد العاملين بها.	813	3.51	1.170
03	تشجع المؤسسة جميع أفرادها العاملين على تحمل المسؤولية.	813	3.61	1.111
04	تحرص المؤسسة على سيادة جو العمل بروح العمل الجماعي.	813	3.61	1.128
05	تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين مما يساهم في تشارك المعارف.	813	3.62	1.111
5.012	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول: (الثقافة التنظيمية التشاركية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20) ما عدا العبارة رقم (1) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، يمكن القول أن البعد الأول (الثقافة التنظيمية التشاركية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة **مرتفع**، هذه النسبة العالية لهي دليل على ان لكل مؤسسة هوية تنظيمية يتفاعل ويتأقلم معها الافراد العاملون بما يحقق افاق واهداف المؤسسات، ويساعد الافراد على التعايش ضمن الهوية التنظيمية.



2/ نتائج البعد الثاني (الهياكل التنظيمية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان فكانت النتائج كما

في الجدول التالي:

جدول 40 وصف عبارات البعد الثاني (الهياكل التنظيمية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تساعد العلاقات غير الرسمية في المؤسسة في التبادل المستمر للمعارف.	813	3.24	1.130
7	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي عملية التدوير الوظيفي لنقل المعارف	813	3.38	1.087
8	تعتمد المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة لتتخذ القرارات بسرعة	813	3.43	1.057
9	يساعد الهيكل التنظيمي المرن الافراد العاملين من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم.	813	3.41	1.084
10	تعمل المؤسسة على اعادة تنظيم عملياتها المختلفة تماشياً مع المتغيرات البيئية.	813	3.52	1.115
<b>المحور ككل</b>				
		<b>813</b>		<b>4.597</b>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني: (الهياكل التنظيمية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20) ماعدا العبارتين رقم (6-7) التي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، ومنه يمكن القول أن البعد الثاني (الهياكل التنظيمية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، المعتاد في اغلب المؤسسات المدروسة انها ذات هيكل اداري يقتصر على عدد قليل من الإطارات والاطارات السامية، ثم الطبقة التشغيلية وطبقة التحكم، الامر الذي يسهل عملية التحكم في مختلف الأوامر والقرارات، ويغيب عنصر التعقيد وتداخل المهام.

3/ نتائج البعد الثالث (القيادة الإدارية الداعمة)

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:



جدول 41 وصف عبارات البعد الثالث (القيادة الإدارية الداعمة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تمارس قيادة المؤسسة مبدأ التسامح مع الأخطاء	813	3.26	1.148
12	تشجع القيادة في المؤسسة كل فرد عامل بأهمية دوره في إنجاح المؤسسة	813	3.59	1.078
13	تنتهج قيادة المؤسسة أساليب حديثة لمواكبة التغيير السريع	813	3.50	1.104
14	تشجع قيادة المؤسسة الأفراد العاملين على المشاركة في تعديل الهياكل التنظيمية بها	813	3.43	1.122
15	يشجع القادة داخل المؤسسة الأفراد العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	813	3.51	1.137
4.885	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث: (القيادة الإدارية الداعمة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20) ما عدا العبارة رقم (11) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، ويمكن القول أن البعد الثالث (القيادة الإدارية الداعمة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، بسبب ان اغلب القادة هم من ملاك المؤسسات والذين يحرصون كل الحرص على ان يتم تأدية المهام وفق الشكل المطلوب، وبالتالي لا بد من وجود أساليب قيادية متحركة في اغلب المؤسسات وداعمة على المواصلة بنفس الرتم في مؤسسات أخرى.

#### 4/ نتائج البعد الرابع (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما

في الجدول التالي:

جدول 42 وصف عبارات البعد الرابع (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الرابع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تقدم إدارة المؤسسة تقارير دورية للدروس المتعلمة من تجارب وخبرات المؤسسات المشابهة، وخبرات الأفراد.	813	3.33	1.131
17	تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة (الماصح الضوئي، ماكينات التصوير....).	813	3.54	1.126
18	تمتلك المؤسسة مورد بشري مؤهل للتعامل مع التكنولوجيا .	813	3.62	1.056
19	توفر المؤسسة شبكات اتصال خارجية لتسهيل استخدام البريد الالكتروني	813	3.63	1.130
20	تعتمد المؤسسة على شبكة الانترنت intranet للربط بين الافراد	813	3.59	1.144
4.648	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20) ما عدا العبارة رقم (16) التي تنتمي إلى المجال المتوسط (3.40-4.20)، ومنه يمكن القول أن البعد الرابع (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، فلا تخلو أي مؤسسة من الحد الأدنى والمطلوب من الوسائل التكنولوجية اللازمة لأداء مختلف المهام والتي ادناها الحاسوب وأعلاها وسائل ووسائط التواصل الداخلي والخارجي إلى جانب الآلات المستوردة من الخارج والتي تستدعي تدخلات تكنولوجية مدروسة على مستوى أنظمتها الداخلية.

ثالثاً: نتائج المحور الثالث: المنظمة المتعلمة حسب نموذج "بيترسانج peter senge"

1/ نتائج البعد الأول (النماذج الذهنية (العقلية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

جدول 43 وصف عبارات البعد الأول النماذج الذهنية (العقلية) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تستعمل المؤسسة أسلوب التخطيط المدروس لإنتاج خطط جيدة	813	3.33	1.145
02	تدعو المؤسسة على تفهم الخلافات لخلق الابداع.	813	3.47	1.061
03	يراجع الأفراد اساليب تفكيرهم لتنسجم مع المهام الموكلة إليهم.	813	3.53	1.002
04	ينظر إلى الاجتماعات الدورية لأعضاء مؤسستكم كآلية لزيادة فاعلية العمل	813	3.57	1.081
05	تمنح المؤسسة لأفرادها العاملين صلاحية المشاركة من خلال مقدراتهم على تحليل طرق العمل من خلال طريقة العصف الذهني.	813	3.52	1.791
4.866	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول: (النماذج الذهنية (العقلية) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40- 4.20) ماعدا العبارة رقم (1) التي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، ومنه يمكن القول أن البعد الاول (النماذج الذهنية (العقلية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، وهذا راجع لكون الاختلاف الموجود في مختلف الذهنيات الفردية لا يمنع من توحيد التفكير العملي داخل المنظمة الذي يخدم مصلحة المنظمة.

2/ نتائج البعد الثاني (التحكم الشخصي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 44 وصف عبارات البعد الثاني (التحكم الشخصي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تحفز المؤسسة الأفراد العاملين بها على التعلم المستمر.	813	3.52	1.128
7	تثمن المؤسسة إنجازات أفرادها العملية	813	3.53	1.157
8	تدعم المؤسسة أفرادها العاملين على تحديد الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم مستقبلا	813	3.51	1.141

1.128	3.47	813	تشجع المؤسسة القيام بالأعمال بصورة فردية (المبادرات الفردية).	9
1.124	3.41	813	يهتم العمال بحضور ورش وندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم	10
4.983		813	المحور ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني: (التحكم الشخصي) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، يمكن القول أن البعد الثاني (التحكم الشخصي) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، وهذا مايفسر بان المؤسسات محل الدراسة تعي جيدا بقيمة الفرد العامل، على اعتبار انه مفتاح النجاح والتطور ولذلك توليه قدرا من الأهمية يتباين ويختلف من مؤسسة إلى أخرى .

### 3/ نتائج البعد الثالث (الرؤية المشتركة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 45 وصف عبارات البعد الثالث (الرؤية المشتركة) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يلتزم العاملون تنفيذ الأهداف التي تسعى لتحقيق الرؤية	813	3.53	1.033
12	تساهم المؤسسة في نشر رؤيتها لجميع أعضاء المؤسسة من خلال طرق التواصل المتنوعة	813	3.52	1.059
13	يسهم أفراد المؤسسة في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة	813	3.43	1.088
14	تقوم المؤسسة باطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها	813	3.46	1.095
15	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة من طرف أفرادها العاملين.	813	3.47	1.097
4.851	المحور ككل		813	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث: (الرؤية المشتركة) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (3.40 - 4.20)، يمكن القول أن البعد الثالث (الرؤية المشتركة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، وهذا مايفسر على توحيد وانسجام رؤية القادة والافراد العاملين في

التوجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بنفس الأهمية والرغبة المشتركة فإن لم تتحقق كل الأهداف، فإنه لن يكلف المؤسسات خسائر أو يعيقها عن بلوغ أهدافها.

#### 4/ نتائج البعد الرابع (التفكير النظمي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع من الاستبيان فكانت النتائج كما

في الجدول التالي:

#### جدول 46 وصف عبارات البعد الرابع (التفكير النظمي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الرابع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تؤمن المؤسسة ان حل أي مشكلة هي من مصلحة الجميع.	813	3.55	1.114
17	يقدم الأفراد العاملون أفكار أو حلولاً مبدعة للمشكلات في المؤسسة.	813	3.49	1.126
18	يطور العاملون مقدرتهم على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة	813	3.57	1.061
19	تحفز المؤسسة موظفيها على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أساليب العمل	813	3.52	1.106
20	تعرف المؤسسة موظفيها بالجديد والمستجد في مجال أعمالها	813	3.50	1.150
4.947	المحور ككل	813		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع: (التفكير النظمي) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20)، يمكن القول ان البعد الرابع (التفكير النظمي) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، ويمكن ترجمة هذا إلى وجود تفكير عملي خادماً لمصلحة المؤسسة من خلال المساهمات والجهود العملية التي تخدم مصلحة المؤسسات محل الدراسة.

#### 5/ نتائج البعد الخامس (التعلم الفرقي (الجماعي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس من الاستبيان فكانت النتائج كما

في الجدول التالي:



جدول 47 وصف عبارات البعد الخامس (التعلم الفرقي (الجماعي) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات البعد الخامس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة.	813	3.37	1.167
22	يقوم القادة ورؤساء المصالح بزيارات تفتيشية لاكتشاف الأخطاء.	813	3.45	1.220
23	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة لتقييم معارف الأفراد وفقا للمتغيرات الحاصلة في بيئتها.	813	3.49	1.092
24	تعتمد المؤسسة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين	813	3.54	1.071
25	تحرص المؤسسة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين	813	3.52	1.044
	المحور ككل	813		4.660

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول: (التعلم الفرقي (الجماعي) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20) ما عدا العبارة رقم (21) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، يمكن القول أن البعد الأول (التعلم الفرقي (الجماعي) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع، وهذا راجع إلى كون المؤسسات المبحوثة اغلب أنشطتها جماعية ناجحة ، فعلى القادة تتمين هذه الجهود الجماعية التي وان تم تقديرها ستؤمن للمؤسسات فرص نجاح محتملة اكبر مما هي عليه الان.

#### الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها

لوصول إلى نتائج الفرضيات قمنا باستخدام طريقة (bootstrapping)، واختبار الفرضيات ( Path coefficients) واستخراج النتائج من برنامج (smartPLS3):

الفرضية الأولى: نصت على وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة المعرفة في التوجه نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.



## جدول 48 Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
متطلبات km -> المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	0,003	0,005	0,004	0,747	<b>0,455</b>

من خلال الجدول تبين لنا أن متغير متطلبات ادارة المعرفة غير دال إحصائيا (غير معنوي) اتجاه المنظمة المتعلمة ذلك لأن القيمة الاحتمالية هي أكبر من مستوى المعنوية 5% إذ بلغت (0,455) وأيضا القيمة الإحصائية T كانت بالقيمة الموجبة وأقل من (1,96)، حيث بلغت (0,747)، فإننا نخلص إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر متطلبات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تفسير عدم تحقق الأثر الايجابي لمتطلبات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة اقتصاديا بالمؤسسات محل الدراسة بالأسباب التالية:

غياب الثقافة التشاركية الداعمة، فالمؤسسات محل الدراسة هي من الأساس ملكيات خاصة تخضع لعقلية ورؤية القائد والمالك العام أو دائرة مقربيه، والمبنية على مبدأ المصلحة والمنفعة الخاصة، التي تقتضي الالتزام والامتثال لأوامره، مما يخلق فجوة بين الملاك والمرووسين وبقاء العلاقة ضمن إطار الامر والتنفيذ مع الاحتفاظ بالحقوق التي اغلبها لا تتعدى الأجر والتامين وهذا يغيب عامل الولاء ويبقي الأفراد ضمن خانة الالتزام بأداء الواجب المهني الموكل لهم فقط ضمن اغلب المؤسسات المبحوثة؛

فيما يخص الهياكل التنظيمية: فهي متباينة من مؤسسة إلى أخرى بحسب نوع النشاط وكبر الاستثمار واهتمام المؤسسات بضرورة تنظيم مهام الأفراد على نحو يقضي على الفوضى وتداخل المهام، إلا أن هذا الأمر لا يمنع من أن سلطة القرار النهائية وان تعددت الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة عائدة للمالك للفصل والحكم فيها بناء على أفكاره وميولاته وتقديره الشخصي واستشرافه للأمور، إلى جانب ذلك فان القيادة الإدارية في هذه المؤسسات كما سبق وشرنا أنها تعمل وتدعم لمصلحتها الخاصة أولا وأخيرا على حساب مصالح أفرادها العاملين كما تتباين درجة اهتمامها بحقوق وامتيازات للأفراد العاملين في حالات نادرة ومعينة واستثنائية (المناسبات الدينية والأعياد الوطنية)، ويبقى دورها الأول والأكبر تحديد بوصلة المؤسسات وتقدير النفقات والحسم في مختلف القرارات التي تستدعي الفصل.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة تتصف بالقدم النسبي كونها لا تخرج عن دائرة الوسائل المعروفة مثل أجهزة الحاسب الآلي، وتقنيات التخزين الإلكتروني في مختلف تسمياته المعروفة والمتداولة والتي توكل بعمليات التحرير والتخزين وإتاحة المعلومة متى ما أريد ذلك، أما على مستوى العملية الإنتاجية فالأمر يتعلق بالآت تم استجلابها من دول أوروبية وثبيتها بفضل مهندسي خدمات ما بعد البيع الأجنبي كما توفر هذه الخدمات الدليل الإرشادي للاستعمال، لتدخل هذه الآلات ضمن عمليات روتينية متكررة لمنتج معروف الخصائص ولا يحتاج لتقنيات أو آلات جديدة تعطيه فيما بعد خصائص جديدة.

**الفرضية الثانية:** والتي نصت على أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في

التوجه نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة

جدول 49 *Path coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
عمليات km-> المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج	0,001	0,002	0,004	0,263	<b>0,793</b>

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرضية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة لم تتحقق، لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0,793)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (0,263) بالقيمة الموجبة وهي أقل من (1,96)، (غير معنوي). إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نخلص إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

يمكن تفسير عدم تحقق الأثر الايجابي لعمليات إدارة المعرفة في التوجه نحو المنظمة المتعلمة اقتصاديا بالمؤسسات محل الدراسة بالأسباب التالية:

لا وجود لأثر ايجابي لعمليات توليد المعرفة كون العمليات اليومية هي إجراءات روتينية إدارية متكررة لا تحتاج لأي اجتهاد فكري أو إبداع، كما أن طبيعة أنشطة المؤسسات محل الدراسة جلها إنتاجية اي نشاطات لمنتجات نمطية وخصائص معروفة لدى الافراد العاملين وكذلك العملاء وبالتالي فهي موجهة على الاغلب للاستهلاك والاستعمال المباشر ولا تتطلب عامل التجديد، الامر الذي يمكن من التعرف على تقنيات العمل فقط بالملاحظة واثر الخبرة والتعلم المتكرر عبر العمليات اليومية، كما ان تخزين وتطبيق المعرفة أمر روتيني فالعمليات الإنتاجية تتسم بالتركرار وبالتالي فان تقنيات العمل مخزنة نتيجة للتركرار في أذهان الأفراد

على مختلف مواقعهم في مراحل العملية الإنتاجية والهيكل التنظيمي، أما تشارك المعرفة فيتم عن طريق الاتصالات الشفهية المباشرة ما بين الأفراد ضمن العملية الإنتاجية أو ما يتبعها من عمليات إدارية وكذلك توجيهات رؤساء العمل والورشات ضمن عمليات الرقابة والتقويم سواء المباشر كالملاحظات المباشرة أو عن طريق الاجتماعات بأنواعها.

**الفرضية الثالثة:** والتي نصت على أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لتفاعل (ارتباط) متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة.

جدول 50 Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>عمليات إدارة المعرفة</b>					
توليد المعرفة - < عمليات km	0,249	0,249	0,006	39,368	<b>0,000</b>
تخزين المعرفة - < عمليات km	0,244	0,244	0,006	42,132	<b>0,000</b>
تشارك المعرفة - < عمليات km	0,217	0,217	0,006	38,306	<b>0,000</b>
تطبيق المعرفة - < عمليات km	0,192	0,192	0,005	40,525	<b>0,000</b>
تقييم المعرفة - < عمليات km	0,241	0,241	0,006	39,705	<b>0,000</b>
<b>متطلبات إدارة المعرفة</b>					
القيادة الادارية الداعمة - < متطلبات km	0,192	0,192	0,006	31,266	<b>0,000</b>
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات - < متطلبات km	0,299	0,297	0,010	28,680	<b>0,000</b>
الثقافة التنظيمية التشاركية - < متطلبات km	0,322	0,325	0,011	29,049	<b>0,000</b>
الهيكل التنظيمية - < متطلبات km	0,321	0,320	0,007	44,173	<b>0,000</b>
<b>المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج بيتر سانج</b>					
التعلم الفرقي الجماعي - < المنظمة المتعلمة	0,220	0,218	0,007	33,526	<b>0,000</b>
النماذج الذهنية - < المنظمة المتعلمة	0,203	0,204	0,007	28,073	<b>0,000</b>
التحكم الشخصي - < المنظمة المتعلمة	0,259	0,256	0,008	30,526	<b>0,000</b>
الرؤية المشتركة - < المنظمة المتعلمة	0,212	0,216	0,011	18,806	<b>0,000</b>
التفكير النظمي - < المنظمة المتعلمة	0,221	0,219	0,013	16,833	<b>0,000</b>
<b>تفاعل عمليات ومتطلبات ا.م. و م. م</b>					



عمليات km - المنظمة المتعلمة	0,001	0,002	0,004	0,263	<b>0,793</b>
متطلبات km - المنظمة المتعلمة	0,003	0,005	0,004	0,747	<b>0,455</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

عند ملاحظتنا لمخرجات البرنامج فإن نتائج اختبار الفرضيات كانت على النحو التالي:

متغير عمليات km، هو دال إحصائياً مع (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة، توزيع المعرفة وتوليد المعرفة) لأن القيمة الاحتمالية لـ P والقيمة الإحصائية لـ T مقبولتين.

متغير متطلبات km، هو دال إحصائياً مع (القيادة الادارية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية) لأن القيمة الاحتمالية لـ P والقيمة الإحصائية لـ T مقبولتين.

متغير المنظمة المتعلمة، له دلالة إحصائية مع الأبعاد (التعلم الفرقي الجماعي، النماذج الذهنية، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة والتفكير النظمي) حيث نجد أن القيمة الاحتمالية لـ P هي أقل من (5%) وقيمة T الإحصائية هي اقل من (1,96).

من خلال ما سبق التطرق إليه في اختبار الفرضيتين السابقتين أعلاه، يمكن القول أيضاً أن عملية تفاعل (ارتباط) متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ليس له أثر دال إحصائياً اتجاه المنظمة المتعلمة، وما يؤكد ذلك أيضاً هو حجم تأثير f2 حيث أن محددات هذا المؤشر تنص على أنه إذا كان f2 أكبر من (0,35) فهو كبير التأثير، وإذا كان f2 ما بين (0,15) و(0,35) أو ما بين (0,20) و(0,35) فهو متوسط التأثير، وإذا كان ما دون (0,02) فهو ضعيف التأثير، ونتائج حجم التأثير f2 على المتغيرات محل دراستنا هذه موضحة في الجدول أعلاه، حيث أنه اتضح من خلال النتائج أن تأثير كل من عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة كان دون (0,02)، حيث سجلنا على التوالي ما قيمته (0,000 و 0,001)، وبالتالي فهما ضعيفي التأثير، إذن الفرضية التي تنص على وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتفاعل (ارتباط) عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة لم تتحقق على مستوى العينة محل دراستنا.

- يمكن تفسير عدم تحقق الأثر الايجابي لتفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة بالأسباب التالية:
- استناداً إلى النتيجة المتوصل إليها في الفرضيتين السابقتين فإن هذه النتيجة يمكن استنتاجها كتحصيل حاصل؛
- النماذج الذهنية ضمن علاقة التفاعل بينها وبين النتائج المترتبة عن تفاعل العمليات والمتطلبات لإدارة المعرفة غير محققة كما أن وجود إجابات موافق، وموافق بشدة لا تمثل بالضرورة حقيقة موجودة

بالمؤسسات محل الدراسة بل يمكن أنها فقط عبارة عن تطلعات ضمن أفق وتفكير الأفراد لما يتأملونه أن يحصل ويتوفر في أماكن عملهم وذلك على مستوى كل العبارات الخاصة بالعينات محل الدراسة. أما فيما يخص عنصر التحكم الشخصي ضمن علاقة التفاعل بينه وبين محصلة تفاعل عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة فلا بد من القول أن التحكم الشخصي يتم على مستوى الفرد والجماعة ضمن الالتزام بشروط العمل والمقيدة ضمن إطار محدد للعمل الموكل لدى الأفراد وبالتالي فإن أي اجتهاد سيزيد من قيمة العامل لكن لن يؤهله إلى أي ارتقاء أو تحسن إلا نادرا والذي لن يتعدى رد فعل مبني على الشكر وتثمين الجهود دون مقابل محسوس يؤدي فيما بعد إلى التحسن في الجهود أو الإبداع أكثر؛

■ فيما يخص الرؤية المشتركة في المؤسسات محل الدراسة تبقى رؤية القائد ضمن عملية التفاعل مع محصلة ونتيجة التفاعل المتبادل بين عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة فالمعروف أن الرؤية المشتركة يقصد بها الفكرة التي يتم تصورها بصورة مشتركة بين مختلف الأفراد العاملين ورؤسائهم لمستقبل المؤسسات محل الدراسة على نحو يعكس الاجتهاد والإبداع والمبادرات الفردية والجماعية ضمن إطار خلاق ومبدع، إلا أن هذا وعلى مستوى المؤسسات محل الدراسة يخضع لما يراه القائد وفقا لميزانيته وحدود طموحه وإمكاناته ونظريته المستقبلية إما طموح وتوسع مع تظافر بواصر وإمكانات التوسع والتقدم أو المحافظة على الوضع القائم أو التراجع والانكماش؛

■ على صعيد التفكير النظمي فإن التعامل مع أجزاء النظام لا يمكن تسييره أو التحكم فيه ضمن المؤسسات محل الدراسة كون هذا الجزء يعد مغيبا ضمن اغلب المؤسسات المبحوثة، والتفكير النظمي مفهوم ضمني في عقلية القائد من خلال طريقته في تسيير المؤسسة ككل، أو التفاعل بين أجزاء المنظمة وقراراته سواء المؤسسات التي أجزاءها متمثلة في مختلف المصالح أو تمتلك عدة وحدات تابعة فالتفكير النظمي يقتضي وجود قادة فرعيين يقومون ببناء قرارات مبنية على التنسيق فيما بينهم حتى يتم الخروج بقرار ينسق ويمزج بتفاعل بين القائد والمسير العام والقادة الفرعيين؛

■ يتحقق مفهوم التعلم الفرقي إلى حد كبير ضمن المؤسسات محل الدراسة كون اغلب المهام تتم بصورة جماعية أو ضمن مفهوم ما يسمى **بورديات العمل (المناوبات)**، في مواقيت محددة تنسق فيما بينها كل ومهمته الموكلة إليه ضمن مهام يومية ذات نتيجة متوقعة وفقا لما هو مخطط؛

■ إجمالاً يمكن تفسير عدم تحقق العلاقة ضمن تفاعل ثنائية المتطلبات والعمليات وأثرها في تعزيز التوجه نحو المنظمات المتعلمة عائد إلى أن هذه المؤسسات هادفة إلى الربح ضمن قاعدة عامة مفادها بلوغ أقصى الأهداف بأقل التكاليف، الأمر الذي يعني ان توجهاتها تركز على الكم وليس الكيف (الماديات أولاً وأخيراً)، والملاحظ كذلك من خلال الزيارات الميدانية ومن المعلومات المحصل عليها خاصة تلك

المتعلقة بالأفراد العاملين أن اغلب الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة هم الأفراد الذين ينشطون في المهام الفنية (الطبقة الفنية) في المرتبة الأولى، يليهم عمال التحكم في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة وبعدها أقل وبكثير هم من فئة الإطارات والإطارات السامية وهذا يترجم ان طبيعة الأنشطة على مستوى العينات المدروسة لا يقتضي مهام تعتمد تبني إدارة المعرفة بقدر ما تقتضي مجهودات فنية تشغيلية وكذلك عمليات تحكم سواء على مستوى النقل أو صيانة وتسيير الآلات وغيرها، من جهة أخرى اعتماد التعلم وإدارة المعرفة كخطوة لتعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة يقتضي أساسا المواكبة للمعارف والاستمرار في تبنيها، وتبني عمليات التعلم في إطار التخصص الذي تمارسه هذه المؤسسات لهذا نجد بان الحاجة إلى التعلم نادرة، كون المهام الإدارية هي مهام تتسم كذلك بالترار والنمطية ضمن إطار إداري متشابه بين اغلب أو كل المؤسسات، كما أن تحقق مفهوم المنظمة المتعلمة ضمن تفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة محقق نظريا ومحقق نسبيا على مستوى جغرافي آخر وفي ظروف وإمكانات أخرى إلا انه غير محقق ضمن عينة المؤسسات محل الدراسة نظرا لطبيعة الأنشطة المزاولة والثقافة الاستهلاكية التي تقتضي توفر المنتج المعقول ثمنا والمتداول عموما، إضافة إلى أن جهود التعلم يحتكرها أرباب المؤسسات على ذويهم وشخصهم وذلك بسبب الخوف من التسرب الوظيفي والانتقال بالمعارف إلى مؤسسات أخرى منافسة أو مشابهة في ذات الصناعة، وكذلك لضمان بقاء المعارف داخل أسوار المؤسسة؛

وبرغم تحقق وجود متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وفقا لما أثبتته الدلالات الإحصائية إلا أنها غير مفعلة على النحو الذي يحقق الغرض الذي كان منشودا من الدراسة الأمر الذي يقتضي أن تعيد هذه المؤسسات النظر في هذا الموضوع ما إذا أرادت التحسين والتطوير أو التحول نحو التغيير؛

حاولنا اختبار فرضيات نموذج الدراسة وكان ذلك بعدما قمنا باستعراض نتائج التحليل الإحصائي التي مكنتنا من إقصاء الفقرات غير الصالحة للقياس وكانت النتائج جيدة في العموم، ثم انتقلنا إلى برنامج (Smart-PIs) للتحليل العملي التوكيدي وطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية لنرى كيف تتفاعل متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمة المتعلمة.

وقد أظهر النموذج المختبر قوته في قدرته على القياس والثبات وكذلك قدرته التنبؤية. أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تأكدنا من صحتها كلها لتبين أن أبعاد عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ليس لها تأثير في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة، والشكل الموالي يوضح لنا الشكل النهائي لنموذج الدراسة:





### خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الجانب الميداني للدراسة أوضح أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تولي أهمية كبيرة لمتغيرات الدراسة، إلى جانب وجود وعي كبير بالمعرفة كمورد استراتيجي، برغم الطابع النمطي الغالب على عملياتها اليومية ومنتجاتها، ورغم المستوى المحقق لهذه الثنائية والمسجل والذي كان مقبولاً بالنظر إلى الدلالات الإحصائية الخاصة بها، إلا أن هذه المؤسسات لا تعي بالمستوى المطلوب من المعارف الذي يمكن التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة. إلى جانب ضعف الوعي المطلوب بأهمية وباحتمية ممارسة التعلم التنظيمي كأسلوب حياة مستمر تتحقق به التنافسية المبنية على المعارف والتكيف البيئي، وكعامل ارتقاء، فمن خلال الملاحظات الميدانية والنتائج الإحصائية المحققة، اتضح أن عمليات التعلم هي ممارسة ميدانية مبنية على أثر الخبرة اليومية (الطرق الكلاسيكية فقط)، إلى جانب ندرة العمليات التعليمية كعامل مساعد على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يقود إلى أن إدارة المعرفة كذلك لا تتحسن أو تتغير، حتى يحدث التعلم التنظيمي، وهذا ما يفيد بعدم تحقق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمؤسسات محل الدراسة كنتيجة نهائية.

# خاتمة



## خاتمة:

دفعت التحديات البيئية المتنوعة بالمنظمات الاقتصادية المعاصرة إلى وضعيات تحكم عليها بانتهاج سلوكيات مستمرة تتماشى وطبيعة كل تحد استراتيجي، ولعل هذه الدراسة قد تطرقت إلى أهم هذه السلوكيات أو الميكانيزمات والتي بدورها تحدد آلية المواجهة والتكيف، خاصة عندما تم ربط الدراسة الحالية "بالتعلم التنظيمي" و"إدارة المعرفة"، كمدخلين لدراسة وتحليل أدق علاقات التفاعل، والترابط بين المنظمات الاقتصادية وتداعيات التوجه نحو تجسيد مفهوم "المنظمة المتعلمة".

فقد بينت الدراسة من خلال التطرق إلى إدارة المعرفة عن طريق العمليات والتي هي مراحل متتالية ومتكاملة لمعالجة المعلومات يتم استغلالها ويتكرر، ويتم الاحتفاظ بها على نحو متاح وسهل وفق مقتضيات الضرورة، أما متطلباتها فتعد الإطار الداعم لحدوثها واستمرارها، ولضمان الأداء وفق المستوى المطلوب، كما وتوفر مختلف العوامل المكملة لمهامها، تمت الإشادة بالدور الفاعل للتعلم التنظيمي كمقدمة وشرط سابق بالاستمرار لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة نظريا وميدانيا، باعتباره مصدر المعارف وهمزة الوصل بين المنظمة والمقتضيات البيئية الخارجية، برسم ردود أفعال تجاهها تضمن فيما بعد استمرارها وتفوقها؛

التعمق في مفهوم التعلم التنظيمي، ودوره، وعلاقته بإدارة المعرفة كآليات لتعزيز التوجه نحو المنظمة المتعلمة، قادنا إلى تدارس المنظمة المتعلمة ضمن منهجية عملية متسلسلة ومرتبطة توصلت إلى وجود علاقات تكامل وترابط واندماج واعتمادية ثمنت كلها دور المعرفة كعامل مشترك، وكمادة أولية أساسية بل وسلاحا هجوميا ودفاعيا في ذات الوقت، وبالتالي أداة للتأثير، فالتعلم التنظيمي مصدر المعارف المطلوبة، والتي تعالج بصورة نظامية ضمن إدارة المعرفة، والتي تمكن فيما بعد من إنتاج المعرفة المناسبة لمختلف الأهداف المخططة، وتؤمن للمنظمة بلوغ الوضعية التنافسية التي قد تكون ذات حدين أحدهما تجسد مفهوم المنظمة المتعلمة، والثاني تحقيق التنافسية بالموارد اللاملموس، إذن فالمعرفة هي قاعدة انطلاق التعلم التنظيمي (المستمر)، ومفتاح بلوغ مراتب المنظمة المتعلمة كأحد أهداف الارتقاء التنظيمي ونتيجته وسبيل إلى تحقيق تنافسية المنظمات والتي فيما بعد تمكن من بلوغ التفوق وعدم التلاشي والاضمحلال وهذا ما أكده الجانب النظري من الدراسة.

## نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، برغم اعتمادها نسبيا إلا أنه غير كاف للمساهمة في التحول نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة؛
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وبالرغم من اعتمادها واهتمام المؤسسات بها، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة؛
- مفهوم المنظمة المتعلمة كتصور للوجه الجديد للمنظمات الكلاسيكية غير محقق أو لا تحظى بالسعي إلى تحقيقها من قبل هذه المؤسسات محل الدراسة، وهذا بعد التوصل أنها لا تعي بحقيقة مفهوم هذا المصطلح وأهميته وممارسته كأسلوب إداري حديث، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة الرئيسية؛
- مستويات التحقق لكل من الثنائية: إدارة المعرفة بشقيها (عمليات ومتطلبات) والمنظمة المتعلمة مقبولة وذلك لوجود دلالات إحصائية مع أبعادهم وذلك من خلال القيم الاحتمالية ل: (P و T) حيث وجدنا أن القيمة الاحتمالية ل P هي أقل من (5%)، وقيمة T الإحصائية هي أقل من (1,96)؛
- بالرغم من عدم الدراية الكافية والكاملة بمفهوم المنظمة المتعلمة إلا أن المؤسسات محل الدراسة من خلال أفرادها مدركين على أنهم يمارسون على الأقل البعض من أساليب إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لكن دون عامل الاستمرارية، تبعا للضرورة أو الأغراض التنظيمية؛
- هناك وعي بأن المعرفة مورد استراتيجي للمؤسسات محل الدراسة بل ومصدر تنافسية وتغوق؛
- التعلم التنظيمي كمفهوم ضمني في ابعاد المنظمة المتعلمة، غير مفعّل ببعض المؤسسات محل الدراسة وذلك نظرا لنمطية العمليات والانشطة والمنتجات، مما يشير إلى غياب الوعي بأهميته كأداة للتوجه إلى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وكأحد مقومات مفهوم المنظمة المتعلمة واسلوب حضاري تطوري تتعايش به المؤسسات مع مثيلاتها وتحقق به التنافسية والتميز، والارتقاء التنظيمي المبني على الجديد والمتجدد في المعارف المطلوبة؛
- هناك فجوة بين دور الجامعة وعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (المؤسسات محل الدراسة) لغياب التنسيق الميداني للأطر النظرية جنبا إلى جنب العمليات الميدانية في اغلب التخصصات.

### ➤ التوصيات:

من النتائج الإحصائية والمتابعات الميدانية يمكن ادراج عدة توصيات تعتقد الباحثة بانها تساعد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بخاصة، والجزائرية بصورة عامة على النهوض والارتقاء بمستوياتها

والتميز في أدائها وتحقيق اغراضها التنظيمية على غرار التحول لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تتمحور حول:

### ➤ التوصيات المتعلقة بعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

- توثيق وإتاحة الدروس المستفادة من تجارب وخبرات المنظمة والأفراد والمجموعات السابقة (الناجحة والفاشلة)، من خلال النظم المعرفية والعروض التقديمية، وتشجيع استخدام أسلوب ( Review After Action)، مراجعة ما بعد الفعل للتعلم من التجارب وتطوير العمليات؛
- تشجيع الأفراد وتحفيزهم على تشارك المعرفة ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك: مثل ربطها بتقويم الأداء الوظيفي، وإلزام كل فرد بالتدريب أو الحصول على شهادة احترافية أو أكاديمية عليا وهو على رأس العمل؛
- خلق أنظمة للتدريب عن بعد لتمكين الأفراد العاملين من التدريب على رأس العمل؛
- تطوير نظام للاقتراحات على مستوى المنظمة تشرف عليه لجان خاصة؛
- ترسيخ ثقافة تعدد مصادر الحصول على المعرفة في العمل التنظيمي؛
- تفعيل وتخصيص مصالح خاصة بإدارة المعرفة في المنظمات أو ضمن قسم البحث والتطوير؛
- توعية القادة بمفهوم المنظمة المتعلمة، بإقامة دورات متخصصة لورش العمل، مما يرسخ المعتقد لديهم ويؤثر فيما بعد على سلوك الأفراد العاملين؛
- بناء أو وضع مفهوم "المنظمة المتعلمة" كهدف استراتيجي يتم بناءا عليه قياس أداء القادة؛
- اجتماع القادة أو مدراء المنظمات محل الدراسة بقيادة أو مدراء منظمات مماثلة النشاط والرائدة في ذات المجال للاستفادة من تجاربها (Best Practice)؛
- من الضروري مواكبة التغيرات المتسارعة في نظم تكنولوجيا الاتصالات والإدارة الحديثة.

### ➤ التوصيات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة


- تخفيض الصلاحيات المالية والإدارية لمستويات أقل، مما يسهل التوجه نحو اللامركزية؛
- الأخذ بعين الاعتبار توصيات فرق العمل مع مناقشة أفكارهم والتبرير عند عدم الأخذ بها؛
- وضع حجم ساعي من التدريب لكل فرد عامل يجب عليه إتمامه واستحداث بعض برامج التدريب لتنمية مهارات وقدرات الموظفين على التعلم؛
- التعاون مع الجامعة لدعم وتشجيع الأبحاث (ماديا ومعنويا) التي تخدم توجيهات المنظمة؛



➤ الآفاق المستقبلية:

بناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث ونظراً لأهمية موضوع المنظمة المتعلمة كاتجاه إداري مهم في العالم المعاصر، تقترح الباحثة إجراء عديد الدراسات المستقبلية مثل:

- دراسة مقارنة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات الاقتصادية؛
- واقع تجسيد المنظمات المتعلمة في المنظمات الاقتصادية؛
- دور إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة؛
- واقع التعلم التنظيمي في الارتقاء بالمنظمات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين منظمات عربية وأجنبية)؛
- آفاق وتحديات المنظمات المتعلمة المعاصرة من منظور التعلم التنظيمي.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features symmetrical designs on all four sides, with small flowers and leaves interspersed among the scrolls.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع العربية:

1. أبو النادي، مرام فؤاد، قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2015.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
3. أحمد خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2004.
4. أحمد عبد المنعم شفيق، مدى توفر مقومات المنظمة دائمة التعلم في البنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر، 2006.
5. أحمد علي ثابت السماوي، أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
6. أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
7. أسماء شطيبي، مفهوم إدارة المعرفة، مجلة القانون المغربي، دار السلام للطباعة والنشر، العدد 24، المغرب، 2014.
8. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
9. أمجد سليمان مدان الخالدي، أثر تدريب الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والأعمال، الأردن، 2014.
10. ايوب نادية حبيب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلد 44، العدد 01، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. بدير كريمان، التعلم النشط، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. البرادعي ليلي، عبد الوهاب سمير، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

13. بركاتي حسين، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لا تنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد اللامعرفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.
14. البغدادي عادل، العيادي هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2010.
15. بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، 2017.
16. بلحريزي زينب، بن عامر عبد الكريم، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد: 03، العدد: 01 جوان 2019، عين تموشنت، الجزائر، 2019.
17. بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2014.
18. بلعيد ذهبية، حميدي كلثوم، إدارة المعرفة - مشكلات وتحديات تطبيقها -، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، امعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
19. بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
20. بن أشنهو س م، "دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون: تطبيق طريقة المعادلات الهيكلية مع زبائن العلامة جازي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.
21. بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
22. بن ناجي عبد الله اليامي، استراتيجية مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.
23. بن واضح الهاشمي: ببيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة في دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، مجلة معارف، مجلد 15، العدد 1 جوان 2020، المسيلة، بركة، الجزائر، 2020.

24. بيسار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، عدد 17، المسيلة الجزائر، 2017.
25. توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، مصر، 2007.
26. توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2004.
27. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015.
28. حسين إبراهيم العدوان، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، نيسان 2019.
29. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
30. حسين بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2015، 13.
31. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء عمان، الاردن، 2008.
32. حسين نوي طه، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
33. حمد بن قبان آل فطيج، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2013.
34. حنان البدري كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان، العدد 59، كلية التربية، جامعة أسوان، مصر، مارس 2019.

35. الحواجرة كامل محمد، مدى امكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الاردنية، 2008.
36. الحواجرة كامل، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
37. حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه "تسيير الأفراد وحوكمة الشركات"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
38. الخشابي شاركرجار الله، التميمي إياد فاضل محمد، أثر أساليب القيادة في التعليم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 04، العدد 02، 2008.
39. خضر مصباح، اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
40. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
41. خيرة عيشوس، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، نموذج هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04 (07)، 2016.
42. دروي مروان، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 2006.
43. ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالحبييل، المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، برنامج التقنية، جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين، يونيو 2009.
44. الراشدي يحيى، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) المنظمة العربية للتممية الإدارية، الأردن، 2011.
45. ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015.
46. ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2012.

## قائمة المراجع

47. الرشودي محمد، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
48. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005.
49. رميدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية، تحدي المنطقة العربية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 34-44، 2008.
50. زروقي نعيمة حسن، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، 2005.
51. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة تربوية وتخطيط العام الدراسي، 2007.
52. الزيادات محمد أحمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
53. زيني فريدة، "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
54. السالم مؤيد سعيد، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
55. سعد الله، دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء، جامعة الموصل، العراق، 2006.
56. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002.
57. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري الغربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 124، ط1، 2007.
58. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

59. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7 مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
60. سعيد المستفيد، من أجل سياسة عامة لإدارة المعرفة بالإدارة العمومية، المؤتمر العشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، نحو جيل جدد من نظم المعلومات والمتخصصين: رؤية مستقبلية المجلد الثاني، مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض، 2009.
61. سلطان كرملي، ترجمة هيثم حجاري، إدارة المعرفة (مدخل تطبيقي)، الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
62. السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
63. سلوى أمين السامرائي، رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلد العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد49، 2008.
64. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، يومي 28-30 نوفمبر 2005.
65. السويدان طارق، المنظمة المتعلمة، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
66. سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، ط1، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013.
67. شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي"، إدارة أعمال، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
68. شمس ضياء خلفاوي، الذكاء الاقتصادي، رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (10)، مارس 2013.
69. صقر هدى، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادية الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 2002.
70. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
71. صلاح عبد القادر، باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.

## قائمة المراجع

72. صونيا بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2016.
73. ضيف سعيدة، إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء المنظمات المتعلمة، المجلد 4، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
74. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
75. طلال بن عبد الله حسين الشريف، وقائع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها كلية الإدارة والأعمال، جامعة شفاء المملكة العربية السعودية، 2012/2013.
76. عادل الحميدي، أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندوي بيرج بوعرييج، مجلة العيار، مجلد 27، العدد 01 (رت 70)، جامعة محمد آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2023.
77. عادل محمد السرحلي، الإدارة العامة وأثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2017.
78. عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
79. عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2005.
80. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
81. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي ظاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
82. العبادي، هاشم فوزي دباس، العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ودورها في نظم تدفق العمل رؤية نظرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث - جامعة كربلاء - كية الإدارة والاقتصاد، 2008.
83. عبد الرحمن الهيجان، التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمة القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة المجلد 37، العدد 4، 1998.

## قائمة المراجع

84. عبد الرحيم عمر محمد علي، إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي، في الفترة من 2014-2015، كلية الاقتصاد، جامعة شندي، السودان، 2017.
85. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قند ليجي، غسان العمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان الأردن، دار المسيرة والتوزيع، 2000.
86. عبد العزيز تقي، نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية، مجلة جامعة الملك سعود، ا، مجلد 8، عدد2. لرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
87. عبد العزيز محمد العلوان، إدارة المعرفة وأثرها في القرارات الاستراتيجية في الجامعات الرسمية الأردنية، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
88. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة المعرفة: خارطة الطريق للقيمة المؤسسة المضافة، دراسة مقدمة إلى مركز بحوث شركة الشارقة، إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، 2007.
89. عبد الله وليد المدلل، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
90. عرقاوي سامر محمد حسن، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، العدد4، المجلد6، مصر، 2015.
91. عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمات المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، العدد السابع، الجزائر، سبتمبر 2018.
92. عز الدين عبد الرؤوف، تمار توفيق، قروش عيسى، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مجلد 08، عدد 01، جوان 2021.
93. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
94. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 1999.
95. علاء عبد السلام مصطفى محمد العباسي، المناخ التنظيمي ودوره في أبعاد المنظم المتعلمة: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
96. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2012.

97. علي أسامة محمد، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، 2013.
98. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2002.
99. العلي عبد الستار، قند ليجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
100. علي منير البهلول، دور فريق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، ادارة اعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، سوريا، 2016.
101. عمر الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
102. عوض عاطف محمد، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، 2012.
103. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناپارك تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
104. غلاب فاتح، طاهر ميمون، أثر التقرير عن التنمية المستدامة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، عدد 2، أبريل 2017.
105. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.
106. فاتن احمد ابو بكر، نظم الادارة المفتوحة، ط1، ايشراك لطباعة وانشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
107. فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، 2011.
108. فوزية المعارفة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2018.
109. القطارنة زياد أحمد، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للتوزيع والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
110. الكبيسي صلاح الدين، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، 2005.
111. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

112. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد 2، العراق، 2009.
113. ماضي إلهام، الهاشمي هاج، عبد القادر برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 8، جوان 2019.
114. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطور الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
115. محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف الاردنية، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، امعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ايار 2007.
116. محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
117. محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
118. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
119. محمد قاسم احمد: ادارة المعرفة التنظيمية: المفهوم، والاساليب والاستراتيجيات، الملتقى العلمي الرابع حول استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، 15-16 مارس 2005 .
120. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، المجلد 5، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2009.
121. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، الأردن، 2010.
122. محمد نايف محمد الرفاعي، احمد محمد سعيد، حسن الشيايب، محمد علي الروابدة، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية في محافظة اربد، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال (المنهل)، المجلد 09، العد 01، 2013.
123. محمود السيد محمود محمد، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2008.

124. محمود عبد الرحمان الشنطي، دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية لقطاع غزة، 2017، 3، العدد 13، المجلد 13 العدد 3 الأردن، 2017.
125. مديحة بخوش، عصر المعرفة في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2020.
126. مراد ممدوح كامل السيد، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية، مصر، 2016.
127. مروة محمد عبد الفتاح الزعبي، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المخططين في المؤسسات المستقلة الأردنية، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية السلط، الأردن، أوت، 2018.
128. مسيرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
129. مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرتيل موبايل تيليكوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2013.
130. مصطفى حوحو، أثر تبني نموذج المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد 04، جولية 2020.
131. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2013.
132. معتصم أحمد نمر وهبة، أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، عمان، الأردن، 2019/08/27.
133. ميساء عز الدين الدويك، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بيتر سينج (Peter Senge) في جامعة بوليتكنك فلسطين، برنامج إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين، 2018.
134. ميمون الطاهر، دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 6، عدد 2، ديسمبر 2019.

## قائمة المراجع

135. نبيلة جعيجع، حياة ابراهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
136. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
137. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة اوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
138. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان الأردن، دار الوراق، 2004.
139. نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان الأردن، 2005.
140. نجوى يوسف جمال الدين، محمود حسان سعيد حسان، طفول بنت سهيل بن علي قطن، التنمية المهنية للعاملين في التخطيط التربوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، القاهرة مصر، 2016.
141. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإدارة (دراسة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2019.
142. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
143. نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2018.
144. هاني جهاد صباح، اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 03، عدد 04، الاردن، 2007.
145. هدى محمد عساف الروسان، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل، جامعة أسيوط، مصر مجلة المنهل المجلد 33، العدد 1 (ج2)، يناير 2017.
146. هديل زياد علي الشوابكة، درجة توافر متطلبات عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2016/07/19.
147. هديل سعد محمد الحيارى، ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار الشامل دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، الفلسفة في إدارة الأعمال. الاردن، 2010.

148. هشام عبد الرحمان غنوم، دور ابعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
149. همشري عمر أحمد، إدارة المعرفة-الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
150. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
151. هيجان عبد الرحمان أحمد، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، العدد 37 (4)، المملكة العربية السعودية، 1998.
- ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Ali, I & Al (2018), **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity project performance: the moderating role of social processes**, journal of knowledge management, 22 (2), Doi 101108/JKM-10-2016-0449.
2. Anders ORTENBLAD, **on differences between organizational learning and learning organization, the learning organization**, Vol 8, N° 3, 2001.
3. Argyris CHRIS (1992) .**Overcoming Organizational defense facilitating Organizational-learning Boston**, allynaud Bacon.
4. Arthur M. Langer, **It and organizational learning: managing change through technology and education**, routledge, New York, 2005.
5. Arturo MENDEZ et autres, **intelligences économiques, guide pour débutantes et praticiens**, IDETRA, Paris.
6. Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). **A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research**. Journal of Family Business Strategy, 5(1). (2014).
7. Axtell , C, Holman ,D, unsworth , K , wall, T, water son , P, and Harrington , E, shop floor innovation : **facilitating the suggestion and implementation of ideas** , journal of occupation and organizational psychology , vol (73), 2000.
8. Baiyin YANG, et al .: **the construct of the learning organization dimensions, measurement, and validation** , human resource development quarlery , vol .15, N°01, spring 2004.
9. BAKTAROGLU, J & KUTAINS, H. **Transform Hotels into learning organization a new strategy for going global**, working paper, department of management the faculty of economic and administrative sciences, Sakarya, Turkey, 2002.
10. BAND(2003), **learning from work: an opportunity missed or taken? Bond survey, London: British Overseas NGO for development** (available at: [www.bond.org.uk/tte/think.htm](http://www.bond.org.uk/tte/think.htm))

11. BANLALAM linda, (2015), **la gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle**, Mémoire présentée dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention des stades de maître en science Université de Québec a Rimouski, Canada.
12. BARNEY, J.B, (1991), **Firm resources and sustained competitive advantage**, journal of management, Vol 17, N° 01.
13. Barry GERHOT, **Does national culture constrain organization culture and human resource strategy? The role of individual mechanisms and implications for employee sections**, research in personal and human Resources management, vol 28, 2009.
14. BLUMENTIT Rolf, Johnson Ron (1999). **Towards a strategy for knowledge management technology**-analysis and strategic management, 11(3).
15. BORGHOFF, Uwe, M and BARESCHI, Remo (1998) **information technology for knowledge management lessons learned cycle**.
16. BOWREDREM & COUILLARD, (1999), **system Integration and knowledge Management**, ISM, fall, Vol 4.
17. BROWN, L .and POSNER B. (2001).**Exploring the Relationship between learning and leadership and organizational**, Development Journal, Vol .22, N°06.
18. Catrin JOHANSON, vernon D .Miller, solange Hamrin, **conceptualization communicative a France work for analyzing and developing leaders communication conceptence**, corporate communications: an international journal, vol 19, N2.
19. CEPEDA carrion, Gabriel. 2006. **Competitive advantage of knowledge management**, in: encyclopedia of knowledge management harshly idea group reference.
20. claire beyon, **management des connaissances**, EDLIAS, Paris, 2003.
21. Constantine KONTOGHIORGHES and others, **examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, Innovation , and organizational performance** , Human Resource Development , Quarterly , value .16, N°02 ,summer 2005.
22. DAFT R. L & Weick K. E, **Toward a model of organization as interpretation systems**, Academy of management review, Vol 9, 1984.
23. DAFT, Richard L. /2001, **Organization Theory and design south –western**, Inc. Florida, USA.
24. DAFT, Richard, **Management**, the druden press, Fort Worth, 2000.
25. Dictionnaire de la langue Française, encyclopédie et noms propres, succès du lire, édition 83, imprimé en Italie, 1993.

26. Donovan B, and al, (2010), **the influence of organizational memory mismatches and coping strategies on E.R.P Outcomes** , the electronic journal information systems evaluation, vol 13, Issue 2.
27. DUFFY, jan, (2000), **knowledge management to be or not to be** , I M J, vol.14, January.
28. Fillol, M & Lyles, M (1985), **Organizational learning of management review**, 4 (10).
29. GIROD, M.S (1196), **Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle**, 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de Management stratégique (AIMS).
30. GRAVIN, D, (1998). **Building learning Organization in HBP on Knowledge Management**, Boston: HBP Press – PP: 47-48 and Edward WALTZ (1998). **Knowledge Management in the Intelligence Enterprise**. Artech House, London.
31. GRAVIN, D, Edmonson, A & Girod, F (2008), **is yours a learning organization?**. Harvard Business review, 86 (3).
32. GRAVIN, D. (1993), **Building learning Organizations**, Harvard Business Review, vol 71.
33. GRAVIN, David, **Building a Learning Organization, Leadership organization** ,Development Journal, Vol 15, N° 5, 1998.
34. GRAY, David, E doing, **Research in the real world 4<sup>th</sup> ED**, sage publication.
35. GROSSAM, N, Lane, H & Whiti, R (1999), **an organizational Learning frame work**: from intuition to institution academy of management review, 24 (3).
36. Gryskiewicz, S & Taylor, S, **Making creativity practical: innovation that gets center for creative leadership**, 2003.
37. Gupta, A .and Gorindorajan, V., (2000), **Knowledge flous within Multinational corporation**, SMJ, vol.21, N°4.
38. HAIBA.yu, et al, **an empirical study on the construct and effective mechanism of organizational learning"**, journal of management science in china, vol 3, n2, 2009.
39. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). **Multivariate data analysis** (7th Eds.). NY: Pearson. Cité par Boucif S, (2017).
40. Heizer, J. and render, B (1999), **principles of operations management**, 3rd Ed, prentice hall, New Jersey.
41. Henry MINTZERG, **the structure of organizations prentice hall international**, USA, 1979.
42. Histop. D, **Knowledge management in organizations**, New York: oxford university press, 2<sup>nd</sup>ed, 2009.

43. HITT, Williams D., 1995, **the learning Organization Development on Organizational renewal, leadership and Organization Development** Journal, Vol .16 N°08.
44. Hleeriegel, D, eral. **Management**, Itp: International Thomson publishing, USA, 1999.
45. Jean francois SOUTENAIN et Philippe FARCET, **organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI éditions, Alger, 2007.
46. Joni PARK, **Validation of senge in learning organization Model with Teachers of vocational High schools at the Seoul Megalopolis**, Asian Pacific Education Review, Vol 9, and N ° 3, 2008.
47. Kathryn, A Bake and G, M,B Badamshina, (2004): **Knowledge Management**.
48. Keidrowski, P .JAY, 2006, **Quantitative assesement of a Senge learning Organization**, Journal of the learning Organization, Vol .13, N°.04.
49. KENNETH c. Landon, Jane p.landon, **management information system, prentice hall**, seventh edition, New Jersey, 2002.
50. KIDWELL Jiwinda and others (2000), **Applying corporate knowledge management practicing in higher education colleges and universities have opportunities to apply knowledge management Practice to support every part of their Mission**. Education quarterly, 4(2).
51. Kiram sakkar zudha, M.G.Shahmawaz, anam farhat, **leadership styles, leader's effectiveness and well-being: exploring collective efficacy as a mediator**, SAGE publication, 2016.
52. KIRAN SAKKAR sudha, M.G. Shahnawaz, ANAM Farhat, **Leadership styles, lerader's effectiveness and well-being: exploring collective efficacy as a mediator**, SAGE publication 2016.
53. KONTOGHIORGHES, C, Aubrey, S & Feurig, P. (2005), **Examining the relationship between learning organization characteristics and change Adaptation, Innovation, and organization Performance Human Resource Development Quarterly**, vol 16, N°2.
54. KOSLOWSKI, S.W.J, Bell, B.S (2008) **team learning development, and adaptation in V.I.sessa** .London (eds) work group learning .Mahwah, NJ , Laurens Erlbaum associates.
55. LACHACHI abdelhaq, 2011, **la formalisation du management des connaissances dans l'approche managérial**, mémoire de magistère université Boubaker Belkaid, Tlemcen.
56. Lenguick-Hall, C lenguick-hall (2002), **Human resource management in the knowledge management economy**, New capability Berrett - koehler (2) publishers.


57. Liang huang lin, Luan-yuanlu, **Adoption of virtual organization by laiwalese electrincs firms Au eupirical study of organizational steucture innovation**, Journal of organizational change management, VOL.18, N°2, 2005.
58. LIEBOWITZ, J (2001), **knowledge Management and its link to artificial Intelligence**, 1-6 Expert System with Application SAGE Publication Ltd. London.
59. Lily, T. and al. (2006).**Handbook on knowledge management sharing: Strategies and recommendations for researchers, policy makers, and service providers**. Community –University Partnership for study of children, youth, and families: Edmonton.
60. LIMERICK & Al (1994), **transformation change towards an action learning organizations, the learning organization**, Vol 1(2).
61. LONDON. K and London. J (2003), **Essential and management Lee. H (2003), Knowledge Management Enables, Process and Organization preference an Integrative view and empirical examination**, journal if management information system Vol (20), N° 1.
62. Mario JAVIER, Fatima GUADAMILLAS, **organizational factors to support knowledge management and innovation**, journal of Knowledge management, vol 15, N06, 2011.
63. Marquardt, MJ, 2002, **building the learning organization mastering the five elements for corporate learning**, Palo Alto, USA, Danies Black.
64. MARSICK, Victoria. J & Watkins, Karen. E. (2003), **demonstrating the value of an Organization is learning culture: The Dimensions of learning organizations questionnaire Advances in Developing Human Resources**.
65. MASSIMILLIANO Matteo et al, **the relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues**, Journal of Knowledge Management, June 2020, VOL. 24 NO. 6, 2020.
66. Mc Elroy .M.W. (2000), **Integrating complexity theory of knowledge Management Organizational journal of learning Management**, VOL.4, N°03.
67. Mc Laughlin, Stephen, Paton, Robert A, Macbeth, Douglas K (2008). **Barrier impact on organizational learning within complex organizations**. Journal of knowledge management, Vol 12, N° 2.
68. MIKLOS sarray (1999), **knowledge management and competition in the consulting industry**: CMR 41(2), N2.
69. Noe, Sturko, P, Wood, A (2003): **Human resource management**, USA: Mc Graw-Hill Co, Inc.
70. NONAKA, I. and takeuchi, H.( 1995), **the knowledge creating company : how Japanese create the dynamics of innovation**, oxford university, press, New York.

71. NONAKA, I (1995), the knowledge creating company HBR, Vol 68, N° 6.
72. NONAKA, I, Konno, N. The concept of Ba, Building a foundation for knowledge creation, California Management Review, Spring 1988.
73. OPAKU Alex, Fortune, Chois (2010), promoting organizational learning and project sustainability in the construction industry. Association of researchers in construction management, 2.
74. ORTHUM, E., and Hopple, J. (2008) .Theoretical frame works for knowledge sharing in a community of practice. Proceedings of the 2008 Euro American conference on Telematics and information system, (PP: 01-18) .Aracaju, Brazil: September 10-12, 2008 .doi: 10.1145/1621087.1621091.
75. Peter Y, T Sun & John L Scott, Exploring the divide-organizational learning and learning organization, Vol 10, N° 4, 2003.
76. Plane Jean- Michel, (2003), Management des organization, Dunod, Paris.
77. R.P.Mohanty, Evaluating manufacturing strategy for learning organization: A case stud, International Journal of operation and Production Management, Vol .19, Number 3, 1999.
78. RAJINSH kumar RAI, knowledge management and organizational culture: a theretical integrative.
79. RASCAME Beard: "accreditation Process and Organizational learning capability in institutions of higher education", Ph.D. Capella university, December 2005.
80. Réglet, (1995), le savoir et l'approche «resource based» : une ressource et une compétence, revue française de gestion.
81. Rémy Magnier-Watamabe, Dou Denoo, Shaping Knowledge management: organization and national culture, journal of Knowledge management, vol 14, N°2, 2010.
82. REZAEI, Ali reza & Bagheri, Ghadratollah (2014) «studying the link between organizational learning and Employees Empowerments (case study Qom masken bank selected braches)» International journal of management, accounting and economics, Vol 1, N°2.
83. Robert M Fulmer and Philip Gibbs, the second-generation learning organization New Tools for sustaining competitive advantage, organization dynamic, 1998.
84. SABHERWAL, R, and Bacerra – Fernandez, S.(2007) , How do Knowledge Management Announcement affect firm value ? A study of firms pursuing different business strategies IEEE Transactions on engineering Management.
85. Schemerhon, J.R,( 2002), Management, 7 Th Ed, John walleyed sons, New York.

86. SCHILLING, Jan; khuge, Annette (2009) **barriers to organizational learning: an interrogation of theory and research**. International journal of management review, volume 11, issue 3.
87. SENGE Peter . ( 1990) **The fifth discipline : The art and Practice of the learning organization** .New York Double Day / currency ,p: 54.
88. SERRAT, Olivier (2010), **Building learning organization comell university ILR School international publications Key Workplace documents**, Washington, DC: Asian development Bank.
89. Smith, P.A.C (2012), **the importance of organizational learning for organizational sustainability, learning organization**, 19 (1).
90. SUMETH Tanga Ovalusna; "**the relationship of individual, team and organization learning in Ontario hospital clinic laboratories**", Master of education Borck university, faculty of education, 2010.
91. Sun, peter Y.T, (2006), **A method for assessing and developing features of the learning organization**, thesis Submitted University of Waikato.
92. T. DUBRIN (2003): **Fundamentals of organization Behavior**, Southwestern.
93. TASNIM, R, and Woods, PC (2007) **relation between corporate knowledge management and the firm Capability international of services technology and management** 8(1).
94. Tatiana, ANDREEVA, AINO kiants, **does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, journal of knowledge management**, vol 16N04, 2012.
95. Thomas CARRAVAN, **The learning organization**, volume .4, Number 1, 1997.
96. Tournés, Azzedine. **L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en DESS CAAE**. Diss. Rouen, 2003.
97. Turban E.and al, (2001), **Introduction to informations Technology**, John wiley and sous, new York.
98. Vangalo, R. & Banerjee, A (2016), **Effect of Knowledge Management process in Indian Milk cooperative: A structural equation modeling approach** 2016, IEEE, 23 Dec 2016, doi 101109/r10-htc. 2016.7906777.
99. **Webster's encyclopedic** unabridged dictionary of the English language (New York: Radom house value publishing, 1996...
100. Wernerfelt, B. (1984), **A resource- Based view of the firm**, strategic management journal, Vol 5.



101. Willem SELEN, **Knowledge Management in resource based competitive environments: a road for building learning organizational**, Journal of knowledge management, volume 4, Number .4, 2000.
102. William D. Hitt, **The learning organization: some reflections on organization renewal, Employee consulting Today**, Vol 8, N° 7, 1996.
103. Winch. G and Schneider. E (1993), **managing the Knowledge Based organization: the case of architectural practice**, journal management studies, Vol 30, N° 6.
104. Yahia, S, and Goh, W (2002).**management human resources toward achieving knowledge management**. Journal knowledge management, 6.
105. Zare R.et al: **Relation between job characteristics model (J C M) and learning organization (LO)**, world Applied sciences, vol.8, N°10, 2010.
106. Ziger, BJ, **the influence of development experience and producer innovativeness on product outcome technology analysis and strategic management**, vol (9), N(3),1999.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة محكمي الأطروحة:

جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ محاضر أ	بتغة صونية
جامعة بوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ محاضر أ	هاملي عبد القادر
جامعة بوبكر بلقايد تلمسان	أستاذ محاضر أ	عبد الحق العشعاشي
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ محاضر أ	قرواط يونس
جامعة مولاي الطاهر بشار	أستاذ محاضر أ	عيشوش خيرة
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	بن البار موسى
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	قاسمي كمال
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	حسين بركاتي
جامعة محمد بوضياف مسيلة	أستاذ التعليم العالي	العيد فراحتية

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة استبيان

أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمات المتعلمة  
-دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-

تحية طيبة

في إطار تحضيرنا أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: إدارة استراتيجية تحت عنوان " أثر التفاعل بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في التحول نحو المنظمات المتعلمة-دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-" نرجو منك الإجابة على هذا الاستبيان بصدق وشفافية علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا من أجل البحث العلمي  
ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:

من 20-30  من 31-40  من 41-50  من 50 فما فوق

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 11-15 سنوات  15 فما فوق

المنصب المعني:

عون منفذ  متحكم  إطار  إطار سامي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة</b>						
<b>توليد المعرفة Knowledge Generation</b>						
عملية توليد المعرفة: هي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة للوصول إلى معارف جديدة، كما يمكن أن تولد بتوظيف موظفين جدد أو تشكيل اتحادات جديدة، والقيام بالبحث والتطوير وإجراء الدراسات اللازمة؛						
1	تشجع المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها في المنشآت العلمية					
2	تحرص المؤسسة على زيادة معارف وخبرات الأفراد العاملين بها؛					
3	تستثمر المؤسسة في خبرات الأفراد العاملين بها في حل المشكلات في المؤسسة؛					
4	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها					
5	تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها					
<b>تخزين المعرفة Knowledge Storage</b>						
تخزين المعرفة: وتشتمل هذه العملية على توثيق المعارف الجديدة وخبزها في شكل قواعد وبيانات وأنظمة وتقارير يسهل الوصول إليها عند الحاجة؛						
6	توثق المؤسسة الأفكار الجديدة في صور مختلفة (برمجيات، مستودعات المعرفة)؛					
7	تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور لتخزين المعلومات (قواعد البيانات، تخزين Google (drive)؛					
8	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها					
9	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة استرجاع وتحديث للمعارف،					
10	تتيح المؤسسة للأفراد العاملين بها قواعد بيانات للاستفادة منها ؛					
<b>توزيع المعرفة knowledge sharing</b>						
توزيع (تشارك) المعرفة: وهي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها داخل أجزاء المؤسسة؛						
11	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الدورية					
12	تسهل العلاقات الرسمية في المؤسسة توزيع أو نشر المعرفة؛					
13	تسهل المؤسسة الحصول على المعرفة لجميع أفرادها حسب موقع كل موظف في الهيكل التنظيمي وتخصصه					
14	تبرم المؤسسة اتفاقيات تعاون وتبادل علمي مع الجامعة؛					
15	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومسالها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم؛					
<b>تطبيق المعرفة Knowledge Application</b>						
تطبيق المعرفة: وتعني هذه العملية استخدام المعرفة في تنفيذ المهام وفي اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت والمكان المناسبين وبالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسات؛						
16	يتوفر لدى المؤسسة فرق خبرة داخلية متنوعة معرفيا؛					
17	تعمل المؤسسة جاهدة على تحويل المعارف المتوفرة لديها إلى خطط عمل أو خدمات					
18	يبدي الأفراد العاملون الاستعداد التام لتطبيق معارفهم ميدانيا؛					
19	يسمح للعاملين بتطبيق معارفهم داخل المؤسسة بحرية تامة؛					
20	استخدام معارف ومهارات جديدة تحسن من طرق العمل اليومية؛					

الرقم	العبارات	تماماً	بشكل	مجايد	موافق	بشدة	موافق
<b>تقييم المعرفة Knowledge Assessments</b>							
تقييم المعرفة: التأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلاً عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة بيانات المعرفة للمؤسسة والموزعة؛							
21	تضع المؤسسة معايير واضحة لتقييم معارف الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛						
22	يقوم القادة ورؤساء المصالح بزيارات تفتيشية لاكتشاف الأخطاء؛						
23	يتوفر لدى المؤسسة أنظمة لتقييم معارف الأفراد وفقاً للمتغيرات الحاصلة في بيئتها؛						
24	تعتمد المؤسسة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين						
25	تحرص المؤسسة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين						
<b>المحور الثالث: متطلبات إدارة المعرفة</b>							
<b>الثقافة التنظيمية التشاركية Participatory Organizational Culture</b>							
الثقافة التنظيمية التشاركية: القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم والمعايير والسلوكيات المقبولة والسائدة في المؤسسة والتي قد تشجع على زيادة المعرفة							
1	تحرص المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المستجدة؛						
2	توفر المؤسسة نظام عمل مستقر للأفراد العاملين بها؛						
3	تشجع المؤسسة جميع أفرادها العاملين على تحمل المسؤولية؛						
4	تحرص المؤسسة على سيادة جو العمل بروح العمل الجماعي؛						
5	تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين مما يساهم في تشارك المعارف؛						
<b>الهياكل التنظيمية Organizational Organigram</b>							
الهياكل التنظيمية: مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي لنطاق الوظائف ونطاق الاشراف داخل المؤسسة، كما يوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى؛							
6	تساعد العلاقات غير الرسمية في المؤسسة في التبادل المستمر للمعارف؛						
7	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي عملية التدوير الوظيفي لنقل المعارف						
8	تعتمد المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة لتتخذ القرارات بسرعة						
9	يساعد الهيكل التنظيمي المرن الافراد العاملين من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم؛						
10	تعمل المؤسسة على اعادة تنظيم عملياتها المختلفة تماشياً مع المتغيرات البيئية؛						
<b>القيادة الإدارية الداعمة Supporting Administrative Leadership</b>							
القيادة الإدارية الداعمة: عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين العمال والإدارة من خلال التأثير والتوجيه في سلوكيات الأفراد نحو ما يخدم أهداف المؤسسة							
11	تمارس قيادة المؤسسة مبدأ التسامح مع الأخطاء						
12	تشجع القيادة في المؤسسة كل فرد عامل بأهمية دوره في إنجاح المؤسسة						
13	تنتهج قيادة المؤسسة أساليب حديثة لمواكبة التغيير السريع						
14	تشجع قيادة المؤسسة الأفراد العاملين على المشاركة في تعديل الهياكل التنظيمية بها						
15	يشجع القادة داخل المؤسسة الأفراد العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم						
<b>البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Information Technology Infrastructure</b>							
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: ويتعلق هذا المفهوم بمدى اكتساب المؤسسة لأجهزة وقواعد بيانات تحتفظ بالمعارف وتسهل توفرها لمن يحتاجها؛							
16	تقدم إدارة المؤسسة تقارير دورية للدروس المتعلمة من تجارب وخبرات المؤسسات المشابهة، وخبرات الأفراد؛						
17	تمتلك المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لخلق وتبادل المعرفة						
18	تمتلك المؤسسة مورد بشري مؤهل للتعامل مع التكنولوجيا؛						
19	توفر المؤسسة شبكات اتصال خارجية لتسهيل استخدام البريد الإلكتروني؛						
20	تعتمد المؤسسة على شبكة الانترنت intranet للربط بين الافراد						

## المحور الرابع: المنظمة المتعلمة Learning Organization حسب نموذج "بيترسانج" peter senge "

المنظمة المتعلمة: هي منظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها وداثما تنقل نفسها إلى مواقع أفضل؛

### النماذج الذهنية (العقلية) Mental models

النماذج الذهنية: هي افتراضات عميقة الجذور، وتعميمات أو حتى صورا تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة وذلك بدوره يؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؛

1	تستعمل المؤسسة أسلوب التخطيط المدروس لإنتاج خطط جيدة
2	تدعو المؤسسة على تفهم الخلافات لخلق الابداع؛
3	يراجع الأفراد اساليب تفكيرهم لتنسجم مع المهام الموكلة إليهم؛
4	ينظر إلى الاجتماعات الدورية لأعضاء مؤسستكم كألية لزيادة فاعلية العمل
5	تمنح المؤسسة لأفرادها العاملين صلاحية المشاركة من خلال مقدراتهم على تحليل طرق العمل من خلال طريقة العصف الذهني ؛

### التحكم الشخصي Personnal Mastery

(التمكن الشخصي): والمقصود به نمو الشخصية والتعليم فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الإتقان الشخصي يستطيعون وباستمرار أن يوسعوا قدراتهم حقا؛

6	تحفز المؤسسة الأفراد العاملين بها على التعلم المستمر؛
7	تثمن المؤسسة إنجازات افرادها العملية
8	تدعم المؤسسة أفرادها العاملين على تحديد الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم مستقبلا
9	تشجع المؤسسة القيام بالأعمال بصورة فردية (المبادرات الفردية)؛
10	يهتم العمال بحضور ورش وندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم

### الرؤية المشتركة Shared Vision

الرؤية المشتركة: ويقصد بها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون فيه

11	يلتزم العاملون تنفيذ الأهداف التي تسعى لتحقيق الرؤية
12	تساهم المؤسسة في نشر رؤيتها لجميع أعضاء المؤسسة من خلال طرق التواصل المتنوعة
13	يسهم أفراد المؤسسة في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة
14	تقوم المؤسسة باطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها
15	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة من طرف أفرادها العاملين؛

### التفكير النظامي Systematic Thinking

التفكير النظامي (النظامي): أن المؤسسة هي عبارة عن أجزاء، وكل جزء له أهداف محددة، وكل جزء يؤثر في الجزء الآخر بصورة تبادلية، وما يتعلمه الأفراد وما يفعلونه انعكاس مؤثر على هذه الأجزاء من أجزاء المؤسسة، مما يتطلب من الأفراد الإدراك والوعي بأدوارهم كي لا يحدث أي خلل في الأداء العام للمنظمة؛

16	تؤمن المؤسسة ان حل أي مشكلة هي من مصلحة الجميع؛
17	يقدم الأفراد العاملون أفكار أو حلولاً مبدعة للمشكلات في المؤسسة؛
18	يطور العاملون مقدراتهم على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة
19	تحفز المؤسسة موظفيها على البحث عن طرق مبتكرة لتحسين أساليب العمل
20	تعرف المؤسسة موظفيها بالجديد والمستجد في مجال أعمالها

### التعلم الفرقي (الجماعي) Team learning

التعلم الفرقي: ويقصد بهذه العملية تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعات الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها؛

21	تطلب المؤسسة من موظفيها حلولا لقضايا يصعب حلها فرديا؛
22	يتم مكافأة الأفراد الذين يقومون بإنجاز المهام بصورة جماعية
23	يناقش الأفراد العاملون الأخطاء بانفتاح تام في كل اجزاء المؤسسة؛
24	لدى فرق العمل شعور بثقة قيادات المؤسسة في آداهم لمهامهم وفقا لما هو مطلوب
25	ينظر إلى التعلم الفرقي كمصدر للتنمية المهنية للأفراد العاملين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ