

تأثير إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي
دراسة حالة كلية إدارة الأعمال بجامعة الامام
عبدالرحمن بن فيصل

أمانى مجدع العيسى

مشروع تخرج 1
كلية الإدارة /جامعة ميدأوشن

إشراف
منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2024

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح.	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	29
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	36
2.5. الخاتمة	38
قائمة المراجع	39

مقدمة :

فرضت الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية والمنافسة الشديدة في مجتمعات المعرفة تحولات وتغيرات متسارعة في الاقتصاد والتعليم، وأصبح على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات المشاركة في إنتاج المعرفة ومواجهة التدفق المعلوماتي وإدارته من خلال إدارة عمليات المعرفة وآليات اكتسابها وتخزينها وتوظيفها من أجل تكوين قدرات فردية وجماعية تشكل قيمة مضافة في المنظمة، ومن ثم اثبات وجودها وصولاً إلى التأسيس لمفهوم التعلم التنظيمي.

لذا نجد أن مفهومي إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي يلقيان في الوقت الراهن اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في شتى الحقول البحثية المتداخلة ذات العلاقة، من الاجتماع إلى الاقتصاد و علوم التسيير و كذا علم النفس، باعتبارهما شرطين أساسيين لبقاء المنظمة و المحافظة على ديمومتها في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد و اللاتيقن.

أما عمليات إدارة المعرفة فلها أهمية وتأثير كبير على أداء المؤسسات كما أظهرت دراسة عذاري وحسن (2015) أن تبني إدارة المعرفة ترتقي بمستوى استراتيجية النهوض في التعليم الجامعي، كما أكدت دراسة العجرفي (2017) أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، وبيّنت دراسة السعدية (2018) دلالة أهمية المجالات الأربعة (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة، وتخزين المعرفة) وتوصلت دراسة شنافي (2020) إلى وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة في الإبداع الإداري.

عبدالرحمن.(2022).

أما التعلم التنظيمي فهو العملية التي يتم من خلالها أحداث التغيري المخطط المنظمة و اعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ، من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، واستخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و و تحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأفراد المنظمة وداعمة للعمل الجماعي و التطوير المستمر. فالمنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي

و تحولت إلى منظمة متعلمة أصبحت أكثر سرعة و نجاحا في تحقيق أهدافها و ذلك بما يتيح من تبادل المعرفة بين الأفراد و الاسهام في تعديل سلوكهم و إكسابهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة. أم الخير، زروقي. (2017).

عرف سكوت إدارة المعرفة بأنها تجمع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسب الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين. في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي. أسماء. (2016).

أما التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد و استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل و إدارة واستخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة و مشجعة للعمل الجماعي و التطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها. كما عرف على أنه الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. يمكن القول أنه لا يوجد تناقض بين كثرة التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، إنما يوجد تكامل بينها يوضح تطويرها و يبرز أن الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدراتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و تمكينها من التنافسية مع مثيلاتها. عيشوش. (2022).

مشكلة البحث:

"في غضون 20 سنة، سوف نكون اقتصادًا أو دولةً لا تعتمد بشكل رئيسي على النفط"

سمو الأمير محمد بن سلمان آل سعود.

تكمن أهمية المعرفة في وقتنا الحالي بأنها أصبحت معيارًا لقياس تقدم اقتصاد الدول، حيث تقوم على مورد لا ينضب واستثمار دائم على المدى الطويل، يمنح معطيات ومنتجات مبتكرة وإبداعية من المعرفة المكتسبة عبر المؤسسات البحثية، فتولد ثروة عقول وأموال، بالاعتماد على مدى توفر المعلومات والتقنيات الحديثة، ولا ننسى رأس الهرم وهو الموارد البشرية ذات المهارات العالية القادرة على الربط بين الابتكار والتقنية، وهذا ما تهتم به رؤية المملكة 2030. ولأن الجامعات و كلياتها المتنوعة تحوي تنوع بشري ثري و كبير من القدرات البشرية و مركز معلوماتي للعلم و البحوث و الابتكارات كان لابد من تركيز الضوء عليها و قياس إدارة المعرفة فيها و التعلم التنظيمي في عصر الثورة المعلوماتية و الرقمية. ومع تغير المملكة لاقتصادها ليصبح قائما على المعرفة إلا أنه هذا التحول لا بد أن يعتمد و سيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات و بات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو. كما يعتبر التعلم التنظيمي مفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة ورأس امال البشري واقتصاد المعرفة ،لذلك يعدمن المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر لضمان التطوير والتغيير.

الفجوة النظرية :

قلة الدراسات عن إدارة المعرفة بالجامعات السعودية كصرح أساسي و منبع للمعرفة ولا سيما ما يتعلق بالمستوى الإداري من التعلم التنظيمي .

الفجوة العملية:

تواجه الجامعات تحديات في تطبيق إدارة المعرفة بفعالية حيث أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على التعلم التنظيمي من الإدارات العليا لضمان البقاء و النمو

سؤال البحث الرئيسي:

بناء على ما سبق ذكره : ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي في كلية إدارة الأعمال بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

أسئلة البحث :

- ما أثر توليد المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- ما أثر تخزين المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- ما أثر تشارك المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- ما أثر تطبيق المعرفة و التعلم التنظيمي؟

أهمية البحث:

النظرية :

- تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأقسام في المنظمة حيث أنها تعتمد على توليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة في جميع عملياتها.
- جوهر إدارة المعرفة هو تطوير القدرات البشرية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة وإجراء عملية صناعة المعرفة.

العملية:

- يسعى التعلم التنظيمي إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم و اكتسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للجامعة من خلاله الفوز بسباق التطور و الارتقاء إلى مستوى الجامعات المتميزة. و تحفيز التعلم والابتكار والمشاركة في صناعة الرؤيا وبلورة الاستراتيجية و اتخاذ القرار باعتبار أن المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك.
- التعلم التنظيمي مفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة ورأس امالال البشري واقتصاد المعرفة لذلك يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر لضمان التطوير والتغيير و دعم رؤية المملكة 2030 للتحويل لاقتصاد المعرفة.

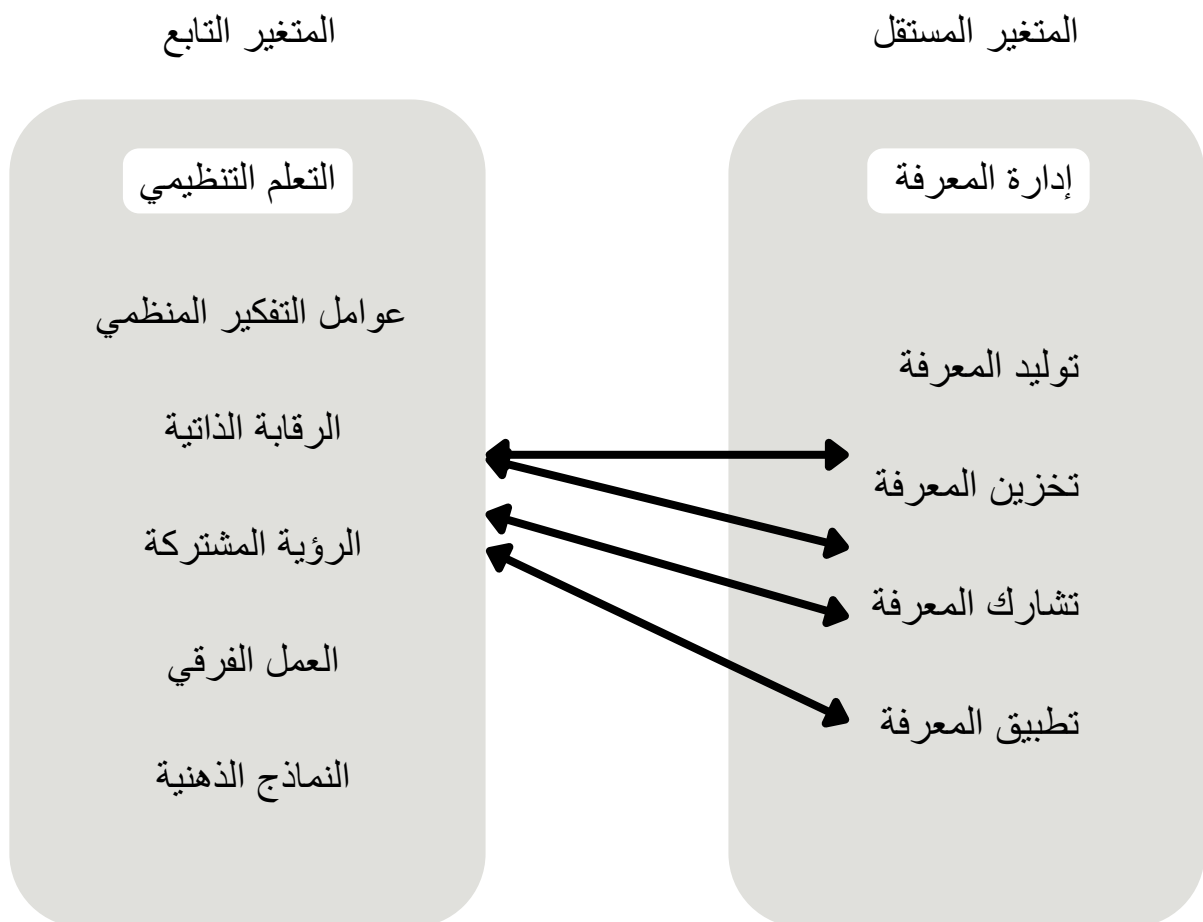
أهداف البحث:

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

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية :توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي. ويندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

- وجود علاقة معنوية احصائيا بين توليد المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- وجود علاقة معنوية احصائيا بين تخزين المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- وجود علاقة معنوية احصائيا بين تشارك المعرفة و التعلم التنظيمي؟
- وجود علاقة معنوية احصائيا بين تطبيق المعرفة و التعلم التنظيمي؟



منهجية البحث :

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

-الحدود البشرية اقتصرت الدراسة على الإداريين ورؤساء الأقسام في أقسام إدارة الأعمال و التسويق و المالية جامعة
الأمام فيصل بن عبد الرحمن.

- الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي إلى توضيح مدى مستوى إدارة المعرفة من خلال ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة .و أثرها على التعلم التنظيمي .
- الحدود المكانية :ثم اختيار عينة من كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال و قسم التسويق وقسم المالية بجامعة الإمام فيصل بن عبد الرحمن.

الدراسة الميدانية :

تم تطبيق الدراسة في جامعة الامام عبدالرحمن الفيصل كلية إدارة الأعمال وهي كلية أنشئته عام 2007 و كانت مستقلة ثم ضمت لجامعة الإمام عام 2009 يوجد فيها ثلاثة أقسام هي المحاسبة و العلوم المالية و المصرفية و نظم المعلومات الإدارية و اللغة الإنجليزية هي لغة التدريس في الكلية.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

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

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي للكليات والمعاهد التقنية المتوسطة.

منهجية البحث :

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

-الحدود البشرية اقتصرت الدراسة على الإداريين ورؤساء الأقسام في أقسام إدارة الأعمال و التسويق و المالية جامعة

الأمام فيصل بن عبدالرحمن.

- الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا في جانبها الموضوعي إلى توضيح مدى مستوى إدارة المعرفة من خلال ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة و تطبيق المعرفة .و أثرها على التعلم التنظيمي .
- الحدود المكانية :ثم اختيار عينة من كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال و قسم التسويق وقسم المالية بجامعة الإمام فيصل بن عبدالرحمن.

الدراسة الميدانية :

تم تطبيق الدراسة في جامعة الامام عبدالرحمن الفيصل كلية إدارة الأعمال وهي كلية أنشئته عام 2007 و كانت مستقلة ثم ضمت لجامعة الإمام عام 2009 يوجد فيها ثلاثة أقسام هي المحاسبة و العلوم المالية و المصرفية و نظم المعلومات الإدارية و اللغة الإنجليزية هي لغة التدريس في الكلية.

تصميم البحث :

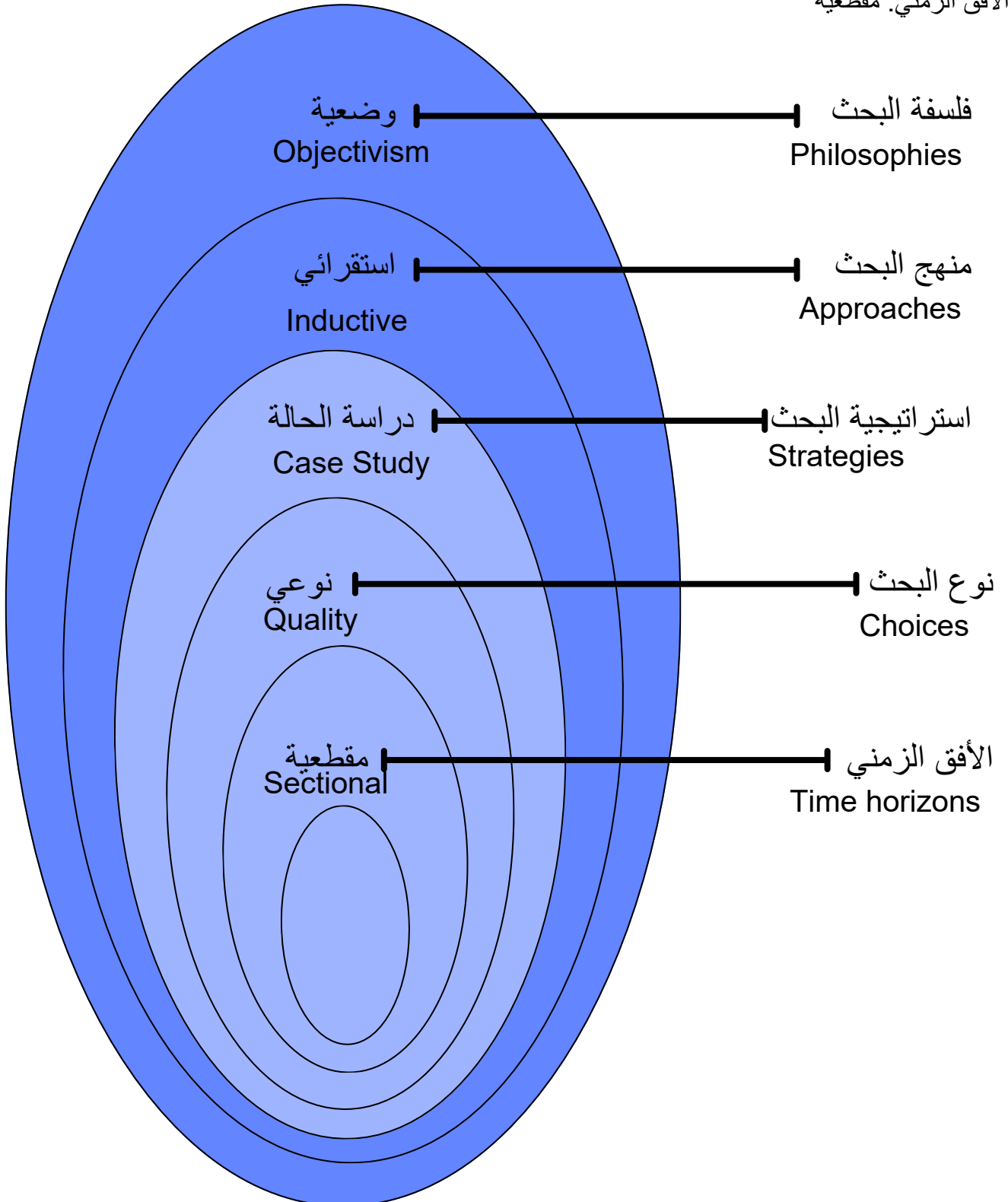
فلسفة البحث: وضعية

منهج البحث: استقرائي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: أسلوب نوعي

الأفق الزمني: مقطعية



هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

- التعرف على مدى تطبيق الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة .
- "توصلت الدارسة إلى العديد من النتائج أهمها:
- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات الي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.
- توفر الكلية التقنية المتوسطة الخدمات الالكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم.
- تعمل الكليات التقنية المتوسطة على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على خزن وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.
- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان لتوليد الأفكار والمعرفة.
- تقوم الكليات التقنية المتوسطة بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع أعمالها.
- تبادر الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع و إيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفكار
- يوجد لدى العاملين في الكليات التقنية المتوسطة إدراك بأهمية المعرفة وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الايجابية على أدائهم أثناء العمل.

• دارسة زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي بعنوان " :إدارة المعرفة :أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات . و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة".

- وقد هدفت هذه الدارسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير التربوي وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التعليم وكذلك هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها. وقد توصلت الدارسة إلى بعض النتائج أهمها:
- يدرك أفراد مجتمع الدارسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم من خلال توفير الميزانية المناسبة لدعم مشاريع المعرفة.
- إن أفراد مجتمع الدارسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- يجد أفراد مجتمع الدارسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها بممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيمها وتقييمها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدارسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

• دارسة طارق بن صالح المسند بعنوان متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني .

وهدف هذه الدارسة إلى:

- عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني.
- إبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه توظيف إدارة المعرفة في العمل الأمني والوقوف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين إزاء تلك المتطلبات أو المعوقات وفقا لمتغيراتهم الديموغرافية (الرتبة، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التخصصية).

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

الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

• دراسة عيشوش خيرة بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك هدفت الدراسة إلى:

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

و تتمثل أهم النتائج التي توصلت لها :

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

• دراسة براء عبد الكرم بكار :بعنوان إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي وكذا تقييم نموذج له وشرحه وبعدها تطرق إلى آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم بالتركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربعة للتعلم التنظيمي حيث استخدم لدراسته المنهج الوصفي كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

-التعلم التنظيمي يقدم الأجود و الأحسن للمؤسسات الرائدة في المنافسة.

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

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

• دراسة صولح سماح، دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،دراسة ميدانية حول

مراكز البحث العلمي في الجزائر ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر سببكرة-،اجزائر 2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى :

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

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

-إبراز دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات و التميز في أسلوب

القيادة للمراكز البحث العلمي في الجزائر توضيح آليات تثمين البحث العلمي في الجزائر من خلال الشراكة قطاع البحث العلمي قطاع المؤسسات.

نتائج الدراسة :

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

- التركيز أكثر على مفهوم المؤسسة المتعلمة و التعلم المستمر .

-إعداد مواصفات الكفاءات و تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة .
رأسمة ، تثمين ، و تجنيد المعارف على الحوامل التكنولوجية و البشرية.

- دراسة حمادي عبل ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة-ENAD SIDET بسور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محند الحاج ، البويرة ، الجزائر .

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة ، فإدارة المعرفة للمنظمة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية ، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق
- الوصول الى ان عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي اليه من اهداف جوهرية
- ارادة أي منظمة بان تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى اعطائها اولوية للمعرفة وتسييرها وتخزينها ، وكذاحرصها على عملية التعلم المستمر
- التعرف على واقع ادارة المعرفة في مؤسسة SIDET-ENAD ,
- البحث عن علاقة ادارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة SIDET- ENAD
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري و التطبيقي، وهذه النتائج جاءت كمايلي:
- إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة ، اذ يعول عليها في انتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية ، فيجب ان يتم اختيار افراد اكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة .
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة ، ومن اجل انتاج وصناعة المعرفة ، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم .
- يمكن لأي منظمة ان تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة بوضع استراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، ووفقا لرؤيتها
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة .
- تظهر اثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمة ، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات ، او ما تقدمه من خدمات لزبائنها ، وفي التكنولوجيا والنظم ، وإجراءات سير العمل .

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

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

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

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

تهدف هذه الدراسة إلى :

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

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

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

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

نتائج الدراسة

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

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

-إن إدارة المعرفة تعد أحد المحركات الأساسية لدعم وظائف المنظمة و التي تلعب دورا كبيرا في ترشيدها، كما تمارس دورا مهما في دعم عملية التعلم التنظيمي فيها .

التعليق على الدراسات السابقة

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

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- الحصول على مراجع مناسبة.
- بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

كما تختلف دراستنا عن باقي الدراسات السابقة من حيث الإطارين الزمني و المكان للدراسة وكذا في تحديد أبعاد المتغير التابع.

الفصل الأول

مقدمة

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

الفصل الأول: ماهية إدارة المعرفة .

الفصل الثاني: إدارة المعرفة كتوجه حديث .

الفصل الأول :نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

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

المطلب الأول : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

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

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

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

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

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية في الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة بإبعادها المختلفة.

الفرع الثاني :مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن القول بأن هناك تعريف و احد شاملا و متفق عليه لإدارة المعرفة ، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حولها بتعدد مداخل التفكير ووجهات النظر المتباينة للباحثين . فقد عرفت إدارة المعرفة على أنها " الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والعارف اللازمة للنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادها" كما أنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها و جمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية مكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة". و أنها " العمليات اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي". 7. كما ينظر لها البعض على أنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم

وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة". وأنها "عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات". وتحليل هذه التعاريف ، يمكن استخلاص النقاط التالية :

- إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية ،تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة ، ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ، معالجتها و فرزها ، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة .
- إدارة المعرفة لا تهتم فقط بالمعرفة الظاهرة ، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد .
- تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- إنطلاق من مما سبق ، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع و التجديد داخل المنظمة .
- وعليه فإدارة المعرفة تعتبر من المداخل الحديثة التي تعمل على الاهتمام بتوليد المعارف الجديدة وتنظيمها وتصنيفها لكي تزيد من مستوى فهم العاملين، ثم تقوم الإدارة على خزن تلك المعرفة في نظم المعلومات لحمايتها من التسرب ولا تصل إلى المنافسين وكذلك من أجل سهولة الوصول إليها عند الحاجة إليها، كما أن توزيع المعرفة يكون من خلال التعلم أو ملاحظة الخبراء وقت العمل، وبعد تنظم وتنقح تلك المعرفة فإنها تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات حيث تظهر المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة المعرفة

الفرع الأول : أهداف إدارة المعرفة

- تختلف و تتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف و تنوع الجهات التي توجد بها و المجالات التي تعمل فيها .وعلى العموم ، هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات،و هي على النحو التالي :
- إستقطاب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة الى بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر المهم والفعال على نجاح الأعمال ،وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا. لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكان الأكثر حيابة للقيمة والاكثر فاعلية للميزة التنافسية، وتمكن إبراز أهميتها على النحو التالي:

وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة". وأنها "عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات". وتحليل هذه التعاريف ، يمكن استخلاص النقاط التالية :

- إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية ،تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة ، ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة ، معالجتها و فرزها ، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة .
- إدارة المعرفة لا تهتم فقط بالمعرفة الظاهرة ، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد .
- تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- إنطلاق من مما سبق ، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع و التجديد داخل المنظمة .
- وعليه فإدارة المعرفة تعتبر من المداخل الحديثة التي تعمل على الاهتمام بتوليد المعارف الجديدة وتنظيمها وتصنيفها لكي تزيد من مستوى فهم العاملين، ثم تقوم الإدارة على خزن تلك المعرفة في نظم المعلومات لحمايتها من التسرب ولا تصل إلى المنافسين وكذلك من أجل سهولة الوصول إليها عند الحاجة إليها، كما أن توزيع المعرفة يكون من خلال التعلم أو ملاحظة الخبراء وقت العمل، وبعد تنظم وتنقح تلك المعرفة فإنها تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات حيث تظهر المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة المعرفة

الفرع الأول : أهداف إدارة المعرفة

- تختلف و تتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف و تنوع الجهات التي توجد بها و المجالات التي تعمل فيها .وعلى العموم ، هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات،و هي على النحو التالي :
- إستقطاب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة الى بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر المهم والفعال على نجاح الأعمال ،وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا. لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكان الأكثر حيابة للقيمة والاكثر فاعلية للميزة التنافسية، وتمكن إبراز أهميتها على النحو التالي:

- تؤدي إلى إزالة القيود وإعادة الهيكلة والتي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
- تحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

ومن الأهمية التي تحققها أيضا نذكر ما يلي :

- التحول الجيد في بيئة الأعمال التي تفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية.
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.
- تعدد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية التنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وأشار خلف إلى أن إدارة المعرفة تعتبر موردا اقتصاديا مهما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج

المطلب الثالث : عناصر و مبادئ إدارة المعرفة

الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة

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

1-الإستراتيجية : ينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين :

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

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

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

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

3- التكنولوجيا : تعتبر الدعامة الرئيسية لإدارة المعرفة ، من خلال استعمال مجموعة المفاهيم و التقنيات التي تستمدّها منها سواء في توليد المعرفة أو نشرها أو الاحتفاظ بها . وهذا الاستعمال يبرز أهميته من خلال أربعة تطبيقات مهمة و المتمثلة في :

- معالجة الوثائق حيث أن التطبيقات التكنولوجية تساعد على الإنجاز للوظائف الكتابية و إعداد الوثائق بسرعة و دقة عالية
- أنظمة دعم القرار التي تعمل على حل المشكلات و إيجاد البدائل في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى معالجة المواقف الراجعة و التغلب على الأزمات بسهولة .
- الأنظمة الخبيرة التي توفر للإدارة ثلاث عناصر مهمة و المتمثلة في قاعدة المعرفة ، القدرة على اتخاذ القرار ، وكذا القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة و سهولة الوصول إليها .
- الأنترنت التي تستعمل لأغراض الاتصالات الكتابية ونقل البيانات وكذا إنشاء العديد من المعاملات الإلكترونية بأقل تكلفة

4- العمليات : تعمل العمليات على :

- تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد الترابط المتبادل بين أفراد الفريق الواحد.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج .
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة .
- تحديد الأدوار و المهام المشاركة الفردية و تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها ، و الجماعية في برامج إدارة المعرفة .

الفرع الثاني : مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:

- المبدأ الأول :إدارة المعرفة مكلفة : المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى .فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال، تشمل ما يلي:
- الحصول على المعرفة :إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي .
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة .
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة .

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

وعلى الجانب الآخر، فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك. ومن ثم ، فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرف مكمل لبعضها البعض.

-المبدأ الثالث :

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

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن نؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة. كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معاً ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

-المبدأ الرابع :فوائد إدارة المعرفة:

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

-المبدأ الخامس: إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي : من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً، ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يعلب عليها طابع المعاملات التجارية، مثل التسعير وإعداد الأوامر . فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن ، يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ، وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال

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

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

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

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

الفصل الثاني : إدارة المعرفة كتوجه جديد

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

المطلب الأول : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارته لعفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، و إنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية و خارجية . من أهم هذه المبررات نذكر ما يلي:

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

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

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

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

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

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر لتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، نحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس الإبداع والتجديد والتنوع.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

الفرع الثاني : متطلبات إدارة المعرفة :

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر بعض المقومات والمتطلبات والتي نذكر أهمها فيما يلي:

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

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

الهيكل التنظيمي :

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

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

" الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المودي إلى المعرفة، ويتحسن أن تنشأ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يقودها شخص (مدير إدارة المعرفة).

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

المطلب الثاني : عمليات و نماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول : عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية مفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية نشاطات المنظمة ، في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها و تخزينها و توزيعها ، بحيث تتعلق هذه الأخيرة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين . وهذا المعنى ، فإن العملية ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة و المنطقية للحاجة و النشاط المطلوب . وقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل عملية إدارة المعرفة من حيث تعدادها ، فحددها Kivowity , Curley في ثلاث عمليات و المتمثلة في توليد المعرفة و مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة و حددها Dalkir في ثلاث مراحل و هي التقاط المعرفة و تبادل المعرفة و نشرها و أخيرا تطبيقها

وعلى العموم فإن اغلب الباحثين يؤكدون على وجود أربع عمليات فرعية جوهرية لشموليتها وإمكانية تطبيقها

بشكل إبداعي ، وتتمثل هذه العمليات في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، والشكل التالي يوضح الحلقة المغلقة للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

شكل : عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



أولاً: توليد المعرفة :

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

ويعتبر نموذج Takeuchi,Nonak-a رائداً في تفسير طرق توليد المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة ، على الرغم من بعض الانتقادات الموجهة له و التي قدمها بعض الباحثين : تركيز النموذج بشكل بجام على الجوانب الثقافية و السلوكية فقط . تركيز النموذج على توليد و تحويل المعرفة ، في حين يرى الكثير أن استخدام المعرفة هو من يمكن المنظمات من الاستحواذ على الميزة التنافسية و استدامتها .

ثانياً :تخزين المعرفة :

تمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحصر على إدارة المحزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

ثالثا: تشارك المعرفة

يعرف التشارك بالمعرفة بأنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. وتعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأحد التقنيات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باسته المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة، والإبداع والابتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء المنظمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة

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

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

ويعتبر الكثيرون أن مشاركة المعرفة هي أصعب من توليدها ، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا و مصدرا للميزة وتحت أي مبررات يجب المشاركة بها مع الآخرين . لذا فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق مسألة المشاركة ، فالمنظمات التي

تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد ، ستكتسب ميزة هامة ، ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها .

رابعا: تطبيق المعرفة

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

الفرع الثاني : غاذج إدارة المعرفة

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

• نموذج Marquardt

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

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

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

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

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

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

نموذج إدارة المعرفة عند Merquardt

التوليد -الخزن -استخراج المعلومات -النقل و النشر- التطبيق و المصادقة-الاكتساب

• نموذج Wiig

قدم Wiig نموذجا يتكون من خمسة مراحل هي:

عملية تطوير وإعداد المعرفة: يجري إعداد وتطوير المعرفة من خلال عمليات التعلم والإبداع والابتكار ومن خلال البحث والتجارب التي تحلب المعرفة من خارج المنظمة.

عمليات إكتساب المعرفة: ويتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام و عمليات المعالجة.

عدية غربله المعرفة وتهذيبها: في هذه المرحلة يتم تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وقد يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة.

- عملية توزيع المعرفة ونشرها: وفي هذه المراحل يتم توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل عن طريق التعليم وبرامج التدريب والنظم المساندة للمعرفة.

- عملية الرفع المعرفي: وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد طبقت المعرفة من خلال المراحل السابقة وبدأت تتميز للمنظمات عمليات تعلم أفضل بالرفع المعرفي(يتم تحقيق ناتج أعلى من استثمار المصادر المتاحة) وبذلك يتحقق وتزيد عمليات الإبداع والابتكار وهذا ما يطلق عليه الاستثمار المعرفي.

الفصل الثاني

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة اعتماد التعلم كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات ،وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام بمجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو . كما يعتبر التعلم التنظيمي مفهوم إداري مكامل مع إدارة المعرفة ورأس المال البشري و اقتصاد المعرفة لذلك يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر لضمان التطوير والتغيير . بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي و العشرين التي تنسم بسرعة التغيرات ،وكثرة التحديات وتحفيز التعلم والابتكار والمشاركة في صناعة الرؤيا وبلورة الاستراتيجية واتخاذ القرار باعتبار أن المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك ، ومن هنا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن مايلي:

- المبحث الأول :ماهية التعلم التنظيمي
- المبحث الثاني :أساسيات عملية التعلم التنظيمي
- المبحث الثالث : إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

المتطلب الأول

الفرع الثاني : مفهوم التعلم التنظيمي .

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

أما إصطلاحا :فيعتبر مصطلح التعلم التنظيمي حديث النشأة نسبيا حيث كان أول ظهور له في الفكر الإداري من طرف العالم سايمو 1969م حيث كانت أول مرة يقدم فيها تعريف واضحا للتعلم التنظيمي، وذلك على أنه" الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ، بما ينعكس على مداخلك و مخرجات المنظمة ذاتها "

كما يصفه schoy alys بأنه " تلك العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديه"

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

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

من" خلال، ماسبق ، يمكن" القول، بأن التعلم التنظيمي يمثل قدرة المنظمة على اكتشاف المشكلات التنظيمية ومعالجتها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة، والاستفادة من تلك المشكلات السابقة التي مرت بها، من خلال إيجاد الحلول لها و التغيير المستمر للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتتلائم مع الظروف البيئية ، مما يزيد من كفاءتها وتطوير قدراتها التنافسية ومن التعريفات السابقة يمكننا القول أن هناك العديد من الخصائص التي يحملها مصطلح التعلم التنظيمي ،و التي تختلف المفكرين حولها ، لكن اختلافهم كان شكليا فقط حيث أنها تتشابه في المضمون و التي نذكر من أهمها ما يلي:

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

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

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

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

ويضيف Dodgson عدداً من الخصائص من أها :

إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج على تخطيط والتنظيم والمتابعة.

• أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعد ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

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

التعلم: يعرف التعلم على أنه " ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والناج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة " و يشير Hubet أن التعلم " يعتبر تعلماً عندما يؤثر على اكتساب معرفة عند الفردية وعلى سلوك المنظمة ككل". أما Gary تؤكد على " أن التعلم يتم عندما تؤدي كل من الممارسة و الخبرة إلى تغيير مستمر نسبياً في السلوك ".

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

ويتمثل الفرق بين هذه المفاهيم فيما يلي:

التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارات التي تتمثل في مجموعة الحركات و التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، فالتدريب يتم خارج موقع العمل، في حين أن التعليم يتم بالنمط المدرسي لتلقين و(كتساب المعارف)

كما أن التعليم يضل يحمل الطابع الخارجي العام الذي لا يمكن تمييزه بين منظمة وأخرى ويتم نقل التدريب والتعليم في حالة ساكنة من المعلم إلى الطالب في شكل هرمي أحادي الإتجاه في غالب الأحيان، أما التعلم التنظيمي فتنتقل الخبرة أو المهارة المترجمة في مجموعة من المعلومات بطريقة تفاعلية بين طرفين، و التعلم لا يتم إلا في داخل المنظمة وهو مرتبط بالحوادث الماضية و المستقبلية في علاقة تميز كل منظمة عن الأخرى وهذا ما يشكل من التعلم مصدر للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد التعلم التنظيمي

الفرع الأول :أهمية التعلم التنظيمي .

تتمثل أهمية التعلم التنظيمي أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة واكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، و تنمية وعيهم بالمشكلات التي نواجه المنظمة وكيفية التفاعل معها وصولا إلى غاية أكبر، وهي تطور الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

وبشكل عام يمكن تحديد من خلال النقاط التالية :

- زيادة قدرة المنظمة على إدارة و قيادة التغيير .
- تفهم المخاطر التي تحيط بالمنظمة والتنوع بشكل فعال
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية
- ارتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي
- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة و تلبيةها مما زاد من ضرورة تبني فلسفة التعلم التنظيمي

- يقدم أفكار و تصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة

وللإشارة فإن هناك ثلاث عوامل تشرح ضرورة التعلم التنظيمي و هي :

- 1- التغيير المتزايد و السريع في المحيط، فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط.
 - 2 - تعتبر الكفاءات و الموارد الداخلية للمنظمة مصدر للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء و نشر و تخزين معارفهم.
 - 3 - سياسات تسريح العمال لها تأثير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع غير المادي و المحافظة على كفاءاتها.
- المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي



1-البعد الاستراتيجي: ويتكون من الأبعاد التالية :

الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة:وتعني رؤية أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة والقدرة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع الهدف المرجو من التنظيم وتوجيهاته المستقبلية.

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

استراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة التدريب، التعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

- البعد التنظيمي: وأهم العناصر التي يحتوي عليها:

العمل من خلال الفريق: إن العمل الجماعي من خلال الفريق يشجع خلق مساحة للحوار بين أعضاء هذا الفريق وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات كما يثري القدرة الجماعية المشتركة على توليد معارف جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي .

الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون هو الأنسب بالنسبة للتعلم التنظيمي مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجربة والابتكار بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحتوي عدد أقل من المستويات التنظيمية على اللامركزية واتخاذ القرارات والبعد عن البيروقراطية والروتين والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها.

•إيجاد المعرفة ونقلها إلى أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشأة الأخرى الناجحة و المنشأة المنافسة و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها . ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي .

3-البعد الثقافي : وأهم عناصر هذا البعد:

تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بخلق بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجيعه ولا تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ بمثابة نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة يجب أن تستغل للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات و المعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة و

و إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعة. الجودة الكلية للتعليم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة، وفعالية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

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

المطلب الأول: دواعي ومتطلبات التعلم التنظيمي .

الفرع الأول :دواعي التعلم التنظيمي .
إن المنظمة دائمة السعي من أجل اكتساب ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في محيط العمل، ولذلك نجد أنه من أهم العوامل التي أدت إلى وجود التعلم كضرورة حتمية حسب ما أوجزها Dilwth ما يلي:
-التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
-ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات .
-التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر اساس لتحقيق الميزة التنافسية .
-التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بان يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقدرة على التكيف .
-زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة اكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة .
-الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة .
-التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار بدلا من الأداء الموجه من قبل الإدارة .

الفرع الثاني : متطلبات التعلم التنظيمي

هناك جملة من المتطلبات يجب توفرها لتحقيق التعلم التنظيمي تتمثل في:
- متابعة ومراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع النقاش في ضوء أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف نفسها.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم.
- التحسين المستمر للأداء وذلك من خلال التغذية العكسية وإثراء القاعدة وصقل المهارات والتطوير المهني للأفراد العاملين.
-سمة وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة، وتكوين نوع من التنظيم الشبكي لضمان التفاعل بين الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم.
- استثمار طاقات الأفراد العاملين، وتدعيم رغبتهم فقي التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.

- بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم التنظيمي بحيث تشجع الحوار البناء وطرح الأفكار، وتشجع المبادرات الفكرية وتؤكد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة.
- تسيير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات، ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسات الجيدة.
- توفير المناخ الجيد الذي يسهل التفاعل بين الأفراد العاملين والجماعات.
- تشجيع القيادة التحولية وضرورة تحول مديروا المنظمات من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يعملون إيجاباً الثقافة التنظيمية التي تثرى نمو وتطور جميع الأفراد العاملين، وتدعيم عملية التعلم التنظيمي.
- توفير الموارد التي تدعم فرص التنمية المهنية والتعلم المهني للأفراد العاملين بالمنظمة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

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

المطلب الأول :أوجه العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي

الفرع الأول : إدارة المعرفة نتيجة التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي بأبعاده الإلتزام بالتعلم، و التشارك في فرص التعلم ، والتفكير المفتوح له أثر على إدارة المعرفة (كتساب، وخلق، و نشر، وتراكم المعرفة)ويختلف هذا الأثر بحسب خصائص المعرفة من حيث تنوعها ، و إلى أن قدرة حدوثها، وتعددتها، و صراحتها ، و إتماديتها ، كما أشار Hitt و Al المنظمة على تعدد إدارة المعرفة هو نتيجة لجهودها المستمرة في الإلتزام بالتعلم ، كما أنه يمكن للتعلم أن يدرس من وجهة نظر وصفية أو إدراكية ، وفي حالة دراسته بشكل وصفي فإن إدارة المعرفة تتطلب التدخل العمدي للتعلم التنظيمي كما تحتاج إدارة المعرفة إلى إلتزام جدي بالتغيير التنظيمي و الذي يأتي من تجريب طرف جديدة للتعلم من تحدي الافتراضات الموجودة وهي أهم أساليب التعلم التنظيمي.

كذلك يرى كل Elissaretcr, Albenaé أن إدارة المعرفة لا بد أن تبدأ بالتعلم التنظيمي وذلك من خلال بناء مجموعات الممارسة. كما يؤكد ons على أن إدارة المعرفة ما تتضمنه من خلق و تبادل المعرفة تشكّلان التعلم ، بينما التعلم يعتبر مطلب قرارات تعير الممارسات المستقبلية و التي تشمل عادة مخرجات إدارة المعرفة .

الفرع الثاني :التعلم التنظيمي نتيجة إدارة المعرفة

رى Salo أن المعرفة هي المتطلب (الشرط المسبق) للتعلم في المنظمة، فهي تركز مجموعة من العمليات - للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخله المعارف. فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم ، و تحدث التغيير والتي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد وهكذا ، فإن أحدد استخدم حلقة التعلم ،المفمة مكنه أن يعقق تطوير أو مساهمة في الموضوع .كما أن المعرفة الجديدة تعد من مخرجات التعلم و إذا تم إستخدام هذه المعرفة الجديدة فستعطي للمنظمة درجة أعلى من التعلم .

وذكر Spender أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية ومعرفة الجماعة وبين للمعرفة الآلية (التي يتم كسبها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد). كما أنه لا يمكن استخدام المعرفة والممارسة بشكل مستقل لأن الإنسان مكن أن يتعلم بطريقتين، واحد بالاعتماد على البحث عن السبب (الذهن)، والآخر عن طريق الخبرة (الجسم). كذلك أشار إلى أن المعرفة يمكن أن تجمع في الذهن (معرفة ماذا، المعرفة النظرية، والمعرفة المعلنة)، وفي الجسم (معرفة كيف، المعرفة التطبيقية، والمعرفة الإجرائية)،

ويعتبر التعلم تغيير في المعرفة أو تغيير في الإدراك لذلك فإن المعرفة و الإدراك هما من محتويات التعلم كما يرى أنه يوجد نوعان من التعلم حسب نوع المعرفة، تعلم انتقائي مرتبط بكسب و أدخله معارف موجودة خارج حدود المنظمة و تعلم تجريبي يحدث بشكل واسع داخل المنظمة ويتم من خلاله كسب معارف جديدة مرتبطة بالمنظمة كما Bsoibuchel إدارة المعرفة تعمل كويسلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي ، لما تتضمنه من خلق وتبادل المعرفة تشكلان التعلم، بينما التعلم يعتبر متطلب قرات تغيير الممارسات المستقبلية و التي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة ، و يضيف أن الطرق ، السياسات ، والأدوات المساعدة في إدارة المعرفة ، مثل تكنولوجيا المعلومات ، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي . ومن خلال ماسبق نستنتج أن كل من المعرفة و التعلم إستراتيجيات جديدة تساعد المنظمة على التحول إلى منظمة.

الفرع الأول :أثر توليد المعرفة على التعلم التنظيمي يعرف التعلم على أنه المعرفة و الخبرة المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك ، وعملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة، والنتائج المتحققة من سلسلة الاختيارات بين المعتقدات والنشاطات المتنافسة والتي تؤثر نسبيا على قرارات الأفراد بالزيادة و النقصان ، وبالتالي فهو عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة والتي تؤدي الى تغيير ثابت في السلوك ، و عليه يلاحظ أن المعرفة والتعلم وجهان لعملة واحدة، فعملية توليد المعرفة هي تعلم، والتعلم هو نتاج توليد المعرفة ويساعد على نجاح توليدها، فالتعلم وفقا لذلك خبرة واكتساب مهارة و قدرة تؤدي إلى تغيير نسبي في السلوك وبالتالي تعسين الأداء البشري والمؤسسي وهذه كلها معرفة.

الفرع الثاني : اثر تخزين المعرفة على التعلم التنظيمي إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية «التي تعد بأنها المسنودع الذي، يخزن فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية

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

الخاتمة

استعرضنا خلال هذا البحث فصلان الأول عن المعرفة و نشأة و مفهوم إدارة المعرفة و أهدافها و تنظيمها ثم انتقلنا إلى أهميتها و عناصرها و مبادئها ثم تناولنا إدارة المعرفة كتوجه جديد و مبررات التحول إلى إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها و عمليات و نماذج المعرفة ثم تطرق الفصل الثاني إلى ماهية التعلم التنظيمي و أهمية و أبعاد التعلم التنظيمي ثم عرجنا على دواعيه و متطلباته و أخيرا تناولنا إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي و أوجه العلاقة بينهما و أثر تخزين المعرفة عليها.

المراجع:

الشلاش، عبدالرحمن. (2022). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الاستراتيجية (رسالة ماجستير)، كليات عنيزة، عنيزة.

أم الخير، زروقي. (2017). أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، بسكرة.

زدوري، أسماء. (2016). إدارة المعرفة. (مطبوعة في مقياس). جامعة 8 ماي 1954 قالمة، الجزائر.

خيرة، عيشوش. (2022). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير)، جامعة تلمسان، الجزائر.

العبادي، دباس و البغدادي، عادل. (2010). التعلم التنظيمي و المنظمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق.

الأحمري، شمسة. (2017). المنظمة المتعلمة مدخل لتطوير الدور القيادي في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد.

الخلف، محمد. (2017). إدارة المنظمات المتعلمة - الذكية -، الطبعة الأولى، دار الفهد.

قنديلجي، عامر. (2022). المدخل الى ادارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة.