

**دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل**

**The role of implicit knowledge in promoting the construction of the
educated organization .An analytical study of the sample of the
employees in Al waha co. for soft drinks in Babylon**

م.م عموده عبيد حسين

م.م افراح رحيم عيدان

afrah.Raheem.@yahoo.com

Amodah.oh.2000@gmail.com

جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني الديوانية

المخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على التأثيرالذي تلعبه المعرفة الضمنية في تعزيز المنظمة المتعلمة في شركة الواحة لصناعة المشروبات الغازية وفقا لتنفيذ فرضية البحث واهداف البحث أعدت استمارة استبيان مكونه من ثلاث محاور الحور الاول تناول التوزيع الديموغرافي للعينه والمحور الثاني تضمن ابعاد المعرفة الضمنية اما الثالث فقد تضمن ابعاد المنظمة المتعلمة حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات البحث كذلك وزعت الاستمارة على عينة البحث والبالغة 70 موظف وتم استرداد 65 وبذلك كانت الاستجابة 92% حيث تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان اهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الغير ملموسة التي يمتلكها العاملون وهي الخبرة و المهارة والحس والادراك وهي تساعد على تعزيز بناء منظمة متعلمة في الشركة المبحوثة وان تعمل على الاستفادة من التجارب العالمية وتبني افضل الوسائل التي اثبتت فاعليتها في تحقيق المنظمة المتعلمة بالأخص في الدول قيد النمو .

الكلمات المفتاحية : المعرفة الضمنية , المنظمة المتعلمة

Abstract

This research aims to identify the role played by implicit knowledge in strengthening the learning organization in Al-Waha Company for the manufacture of soft drinks according to the implementation of the research hypothesis and research objectives. It included the dimensions of the educated organization where the Likert scale was used to measure research variables. The questionnaire was distributed to the research sample of 70 employees and was retrieved 65. He reached a set of results 92%, the most important of which is the need to pay attention to the intangible abilities possessed by the employees, which is the skill of intuition and perception. Under development

Key words : implicit knowledge ,learning organization

المقدمة

المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، وتأخذ التقدم والتميز من توجهاتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمتلكها لبلوغ اهدافها ونظرا لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لا بد للمنظمة أن تتبنى نهجا جديدا يعتمد على التعلم المستمر، من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

ان المنظمات الساعية للتعلم التي تبنى على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، والموارد البشرية والقادرة على الإبداع والابتكار، تستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي سيكون بالمخاطرة وعدم التأكد. لذلك جاء هذا البحث لدراسة موضوع دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة في شركة الواحة لصناعة المشروبات الغازية في بابل، وتحقيقا لما تقدم، شملت هيكلية البحث اربع محاور المحور الاول تناول منهجية البحث المحور الثاني تضمن تأطيرا نظريا حول مفهوم المعرفة الضمنية وابعادها كذلك المنظمة المتعلمة وابعادها بعدهما متغيرين رئيسيين كما تضمن المحور الثالث الجانب الميداني وتتضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

نتيجةً للتقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف جوانب الحياة والانفتاح العالمي وعولمة منظمات الاعمال برزت الكثير من التحديات والصعوبات امام تلك المنظمات التي تتطلب تكيف منظمات الاعمال مع المحيط الداخلي والخارجي وحتى تحافظ على بقاءها واستمرارها في السوق العالمي اصبح من ضرورات النجاح توفر عنصر بشري يمتلك مهارات وخبرات وتفكير فعال قادر على تحريك المنظمة باتجاه التنمية المستدامة والتعلم التنظيمي المستمر و بناءً على ما تقدم فان مشكلة البحث تكمن بالإجابة على التساؤل التالي :

الى اي مدى تؤثر ابعاد المعرفة الضمنية (الخبرة, الإدراك, الحدس, المهارة) في ابعاد المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمحور اهمية هذا البحث في الاهمية التي تكتسبها المتغيرات المبحوثة التي تتمثل بالمعرفة الضمنية وابعادها (الخبرة, الإدراك, الحدس , المهارة) والمنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة حيث تتجلى اهمية ذلك البحث بالنقاط الاتية

- 1- بيان ماهي مصادر المعرفة الضمنية المتوفرة في الشركة المبحوثة
- 2- ماهي انماط وانواع المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة؟
- 3- رقد الدراسات السابقة في اسهامات الباحثين في المكتبة العربية في مجال المعرفة الضمنية وتأثيرها بناء المنظمة المتعلمة .

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف هذه البحث الى تحقيق ماياتي:

- 1- تحديد مدى توفر مستويات المعرفة الضمنية (الخبرة, الإدراك, الحدس, المهارة) لدى الموظفين العاملين في الشركة المبحوثة.
- 2- تحديد طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين المعرفة الضمنية والمنظمة المتعلمة .
- 3- التعرف على انماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة المبحوثة.
- 4- تقديم مجموعة توصيات لتعزيز المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة المبحوثة .

رابعاً: فرضيات البحث

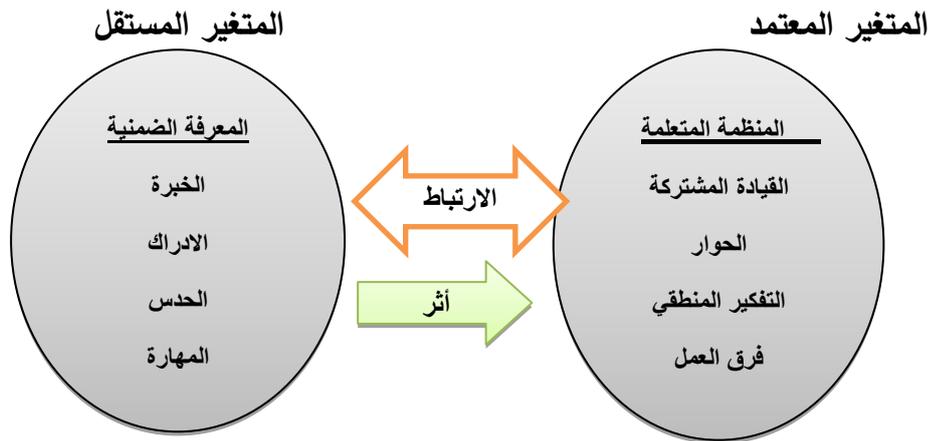
1- فرضية الارتباط الرئيسية

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ابعاد المعرفة الضمنية وابعاد المنظمة المتعلمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير) وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تتعلق بكل بعد من ابعاد المعرفة الضمنية و المنظمة المتعلمة .

2- فرضية التأثير الرئيسية

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لا ابعاد المعرفة الضمنية في المنظمة المتعلمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي) وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تتعلق بكل بعد من ابعاد المعرفة الضمنية وكل بعد من ابعاد المنظمة المتعلمة .

خامساً : المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة

سادساً : أساليب جمع البيانات وتحليلها :

اعتمدت الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي و تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية حيث تحتوي على ثلاثة أجزاء ، الجزء الاول الخاص بمعلومات الافراد المبحوثين التي أجرى عليهم البحث ، اما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بالمعرفة الضمنية أعتمدت في اعدادها على مقياس (الكبيسي 2002) (Bontis et al 2003), (حمزة 2010) اما الجزء الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس المنظمة المتعلمة وتم اعتماد على مقياس (ابو شعبان 2016) بعد اجراء بعض التعديلات لكي تناسب مضامين البحث .

سابعاً: وصف عينة البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي - التحليلي في اختبار فرضيات البحث ووصف البيانات المتعلقة بعينة البحث والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وإيجاد النتائج حيث تمثلت عينة البحث باختيار (70) موظفاً من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل اذ وزعت (70) استمارة اعيد منها (65) اي نسبة استجابة بلغت (92%)

المبحث الثاني**الإطار النظري****تمهيد**

يقول (Fernandez,2004) أن المنظمات ركزت على المعرفة الضمنية حيث اعتبرتتها عنصر من عناصر تميز نفسها عن الآخرين، فمثال الخبراء المتميزون الذين يمتلكون الخبرات في المنظمات هم ثروة مهمة للمعرفة الضمنية ويختلفون عن غيرهم ممن لم يعيشوا الخبرات والتجارب. كما أن المؤسسات ال تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة المؤسسية

اولاً : مفهوم المعرفة

يمكن تعريف المعرفة حسب مصادر استقائها فنقول أنها: (الشمراني وامين, 2018: 231)

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها أو المعلومات المتبادلة في النشاط.
- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات محللة، مفهومة ومطبقة. ومن التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية لدى الأفراد:
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة. (الزيادات، 2014)

ثانياً: مفهوم المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح

والاستكمال. وقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المخترنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف عملياً وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم الأجناس البشرية

(Fernandez, 2004, 325)

قد خلصت الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية، والهيكلية، والثقافية، بالإضافة إلى العوامل التقنية (التقنيات المساعدة) والأخلاقية، والعوامل الاجتماعية والتربوية ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، حيث تصبح التغييرات التنظيمية من الأمور المهمة لدعم المشاركة في المعرفة بين الأفراد، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، الأمر الذي يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية، والعقد الاجتماعي حيث ستصدم تلك التغييرات مع معارضي التغيير من داخل المنظمة، وأولئك الذين يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم فقط

ويرى (رفاعي، 2013: 55) أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث طورت من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية التي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم وتطبيق أعمق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يكون مشاركتها عن طريق التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات".

يقول (Cowan, 2000: 211) هناك العديد من المحاولات لتعريف المعرفة الضمنية فنجد إن المعرفة الضمنية هي ذاتية وظيفية وتنفيذية يتطلب التداخل والتنسيق ومن ثم كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعداً ضمناً مهماً وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق. وتتألف المعرفة الضمنية عند (wiig, 1993: 53) من

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية

- الأشكال والصور والمفاهيم

- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات

- استراتيجيات التفكير

ويضيف (Wiig) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن في عقله، ولذلك فإنه ما لم يكون حويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، والفائدة، والقيمة، لأنها غير متاحة لحاملها ومن ثم فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر

حاملها المنظمة لسبب ما. عن طريق التعريفات السابقة نستطيع أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية، ومن أبرزها (wiig,1993: 55)

- ١ -صعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التركيب.
- ٢ -ذاتية التكوين
- ٣ -تقبل التشاور
- ٤ -توجه السلوك الفردي.

ومع ذلك فإن على أي منظمة تريد معرفتها المخترنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وذلك بعدة طرق ومنه حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. ويشير *Nonaka,1994* (37:) أيضاً في إحدى دراساته للمعرفة الضمنية أن المعارف الضمنية لها بعدان، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها، والبعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل. والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هو القبول بأن المنظمة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز. ولخلق المعرفة الضمنية كنظام آثار مباشرة على نموذج المنظمة وتصميم أدوار المديرين وتتميز المنظمة التي تركز على المعرفة والمعلومات بما يأتي:

- الاعتماد على الدراسة العلمي وطرق التفكير كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي والتحديث المتواصل للمعارف المتاحة.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة.
- الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة والثروة الحقيقية.

ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية

هنالك مجموعة من الخصائص او الصفات التي تتحلى بها المعرفة الضمنية يمكن ايجازها واختصارها في النقاط الآتية (www.Google.com).

- 1- تكتسب عن طريق الخبرات والمهارات والملاحظة والشعور الحدسي
- 2- غير مبوبه او هيكله يصعب رؤيتها وانما ترى عن طريق الاثر او الفعل المنجز
- 3- تنقل وتكتسب للغير عن طريق المحادثة والتدريب
- 4- الشخص الذي يحمل هذه المعرفة يسمى الخبير

- 5- الثقة في العلاقات الإنسانية ويرتبط ذلك بالمعرفة التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.
- 6- توافر ملكة التميز وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرف هي الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين.
- 7- القدرة على التقدير و نفاذ البصيرة على المعرفة الضمنية وذلك عن طريق تراكمها وتطبيقها داخل المنظمات مثلاً حيث يتعاون العاملون مع الزبائن بصورة واضحة.
- 8- اللياقة الطبيعية والمهارات وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التعبيرات عن طريق الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية وتلك التي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتحرك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتحقيق المهام المحددة

رابعاً: ابعاد المعرفة الضمنية :

أشارت الدراسات التي تناولت ابعاد المعرفة الضمنية بانها تتمثل بالخبرة , الحدس , الادراك و المهارة , بما تؤثر معنى واضحاً للمعرفة الضمنية التي ترتبط بالأشخاص وبإدراكاتهم الفكرية الاكتساب المعرفة الجديدة وعليه ستعتمد الباحثان على هذه الأبعاد الاربعة على كونها تمثل ابعاد المعرفة الضمنية وهي تتسجم تماما مع مضامين التعاريف الواردة في المحور السابق عن المعرفة الضمنية . (اسماعيل , 2017)

1- الخبرة:

تعرف الخبرة وهي المعرفة المتراكمة عبر الزمن والتجربة بكل الحقائق والقواعد والإجراءات في نطاق عملي معني وتشير ان الخبرة ترجع الى البعد التقني للمعرفة وهي معرفة كيف. ومن وجهة نظر (رشدي، 2012: 148) فأنها المعرفة المتراكمة على مدى حياة الإنسان التي اكتسبها جراء تعرضه للكثير من المواقف وتعلمه منها . (الزطمة, 2011) وهناك عدة أنواع من الخبرة، منها (Fernandez et ,al 2004: 122)

أ- الخبرة التشاركية :

وهي معرفة، أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة، كمعرفة خبير في تصليح جهاز معين، ليس لأنه يعرف مبادئ تصميم الجهاز، بل لأنه يعرف العلاقات بين أجزاء مختلفة وأداء الجهاز .

ب- خبرة المهارات الحركية :

وتشمل هذه الخبرة حركية جسدية وليس عقلية، كمهارة ركوب الدراجة، أو لعب كرة القدم وغيرها، وهذه تعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد لأنظمة المعارف المعمول بها.

ت- الخبرة النظرية : أو الخبرة العميقة وهذه معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل المشكلات لم يكون حلها مسبقاً وتتطلب اجتهاد ذكي يستند على فهم المجال، ويكون الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي، وحل المشكلات المتنوعة، وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يكون استخدامها بشكل مستمر. وعرفها (قطامي، 2013: 366) بأنها: "القدرة على القيام بالعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو غير مباشرة التي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين، أو أداء مهمة ما."

2- الإدراك :

عرف الإدراك بأنه القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات (الشيخلي، 2009: 19) كما اشار به اليه بأنه سلسلة من العمليات العقلية يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير استقبال عبر واحدة من الحواس الخمسة (اما (Korhonen, 2014: 198) يرى ان الإدراك يمثل المعرفة الضمنية التي يكتسبها الفرد من مواجهته للمشاكل اذ ان المعرفة الضمنية تتضمن بما تكتسبه نتيجة للمشاكل المتعددة التي تواجه الفرد .

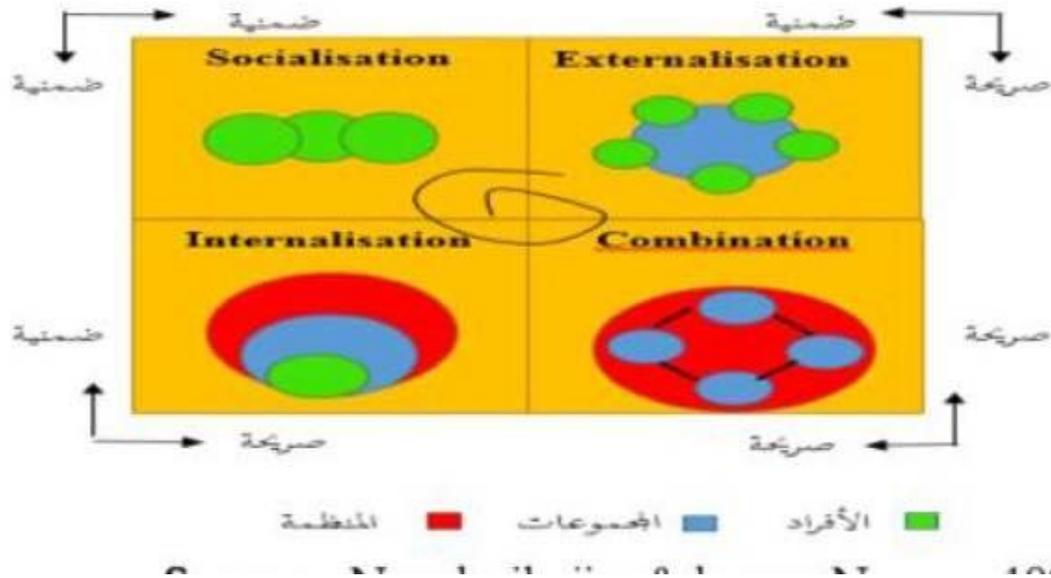
3- الحدس :

ان الحدس لا يرتبط بالعاطفة بل بمهارات واساليب التفكير وتحديدًا بمهارة التقطيع العقلي كما اطلق عليها العالم الاجتماعي هاربرت سايمون " chunking" ويقصد به ان الدماغ يقوم بتحويل المعرفة الى انماط ويقوم بتجميعها وتصنيفها فيجمع التجارب المتشابهة على هيئة انماط متشابهة ويجمعها على هيئة " clusters " اي على شكل باقات معرفية في الذاكرة الطويلة المدى...وهنا يأتي نوع الشخص فيما اذا كان بصريا يخزن المعرفة على شكل صور في ذهنه او سمعيا تعلق في ذاكرته الكلمات و الاصوات او حسيا يحتاج الى اللمس او الحركة او مزيجا متراكبا من كل ذلك وهناك اشخاص يوظفون كل تلك التقنيات الحسية ويدربون عقولهم وقد يقوم الاشخاص بذلك التدريب بغير ان يعرفون فعليا انهم يدربون حواسهم فهناك انواع من العمل تساعد على ان تدرب حواسك اكثر من غيرها من الاعمال وهناك بيئات تساعدك على هذا التدريب اكثر من غيرها من البيئات الاخرى وهناك مواقف تستدعيك استخدام حواسك بشكل اكثر من غيرها.

(WWW.Google.com)

تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة:

من أشهر النماذج المستعملة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هو نموذج (SECI) الذي يتشكل من أربعة محاور والشكل التالي يوضح ذلك: نموذج تكوين المعرفة حسب ("Takeuchi & Nonaka, 1995)



Source : (Nonaka Ikujiro & Nonaka Naporu, 1998, p.43)

نموذج تكوين المعرفة يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. إذ تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة التي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة. (امنه وعزيز, 2018: 103)

أ. **التنشئة** :- ويقصد بها تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة عن طريق التفاعل بين العمال فيما بينهم أو العمال والمتعاملين معهم من داخل المنظمة أو خارجها، ويكون تبادل هذه المعرفة الضمنية بين الأفراد بصورة شخصية عن طريق تقاسم الخبرات وتبادل المعلومات والمعارف وممارسة المهام فهم يعملون في نفس المنظمة ويبدؤون عملهم في نفس لوقت ويتشاركون نفس المحيط.

ب. **التجسيد** :- يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم الآخرين حيث يكون تبادل الأفكار الذهنية عن طريق الحوار من طرف الفرد إلى المجموعة ويعد العصف الذهني من أبرز الوسائل لإنتاج وتوليد أفكار جديدة عن طريق استثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى للمشكلة موضوع الدراسة.

ت. **الترابط-**: تعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيدا ويكون عن طريق جمع المعرفة من داخل وخارج المنظمة، ونشرها من المجموعات إلى جميع أفراد المنظمة عن طريق الحواسيب والأشكال والبيانات وغيرها. (باسين، 2007 : 96)

ث. **التدوير** :-هي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية فعن طريق المعرفة الصريحة والظاهرة أي التعلم عن طريق الممارسة مما يساهم في استنباط الحقائق والأفكار تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد ويجدر الذكر هنا أن هذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة. ونلاحظ أن Nonaka قد اعتمد مدخلين في هذه الظاهرة تمثلا في البعد الأبيستولوجيا الذي يركز على طبيعة المعرفة (هل هي صريحة أم ضمنية) والبعد الأنطولوجي الذي يربط المعرفة بعلاقتها مع الظواهر في الوجود لهذا ميز بين المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية للمعرفة. إن نموذج (SECI) يشير إلى أن إنشاء وابتكار المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تتم عن طريق أربع مراحل لأنماط التحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

المنظمة المتعلمة learning organization

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

ان فكرة المنظمة المتعلمة مألوفة لمنظمات الأعمال لعقود خلت ، فبعض البراهين تظهر ان المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (British Petroleum) و(Honda) و(Electric General) و(Toyota) و(LG) تستطع ان تتقدم الى الأمام باتجاه التغيير، لذا فانه مفترضا بان المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط ان تحصل على ميزة تنافسه في بيئة الاعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ازديتها بشكل سريع نحو التغيير. من ان تاريخ المنظمة المتعلمة يعود الى (Senge Peter) التي حددها عن طريق القواعد الخمسة التي تميزها البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤيا المشتركة، فرق التعلم، وتبكر النظمي. وعلى وفق ذلك توصف المنظمة المتعلمة بان فيها ثقافة تنظمية يكون تطوّر الفرد من اولى اولاتها. ووصف (Senge Peter) المنظمة المتعلمة على انها منظمة يستطع الفرد ان يتعلم فيها الان العملية التعليمية مكرسة في نسيج الحياة. وعرفت كذلك انها المنظمة التي يوسع فيها الأفراد من قدراتهم على خلق النتائج التي يرادونها فعلا، التي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير وعبّر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا، في موقع عمل يشهد تنوع في الافكار، الجنس، الحالة الاجتماعية، العرق،

المعتقد،

وغيرها.

(ابراهيم 2014 ، 146)

ومما تجدر الإشارة إليه ، الى ان المنظمات المتعلمة بعد ان تكتسب المهارات والمعرفة والافكار تتحول الى منظمات رشيقة ، والمنظمات الرشيقة تلك المنظمات التي تستغن عن الادارة الاشرافية أو ما تسمى بالادارة الوسطى وتعتمد على تشكيل فرق عمل (Teams Work) يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الاعمال. يستنتج من التعرف ان المنظمات المتعلمة، هي تلك المنظمات التي تبتعد عن التعقيد في هيكلها التنظيمي، ومن ثم يمكن ان تشكل فرق عمل للقيام بعدة واجبات ادارية، وليس بالضرورة قيامهم بعمل واحد، وبدورها تستطيع فك تشكيل تلك الفرق بعد ان ينتهين المهمة. تعمل المنظمات المتعلمة اليوم مثل (Consulting Andersen, Mckinsey) على اعادة النظر في مداخل واساليب تنظيم عمليات ادارة المعرفة ، كما تقوم شركات أخرى بإعادة التفكير في أساليب عملهم وتطبيقاتهم للأنشطة باستثمار موجوداتهم المعرفية بطرق أكثر هدفاً واعظم فائدة. (Hope & Hope ,1999) وعليه مثل هكذا منظمات تنبغي وجود مدراء أو قادة بدورهم مصممون ومعلمون يوهبون انفسهم لبناء منظمة من نوع جدد وهم لذلك يشجعون عملية تمكين الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجمع ويشركون العاملين ف صاغة الاستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية ثقافة المنظمة (الهواري ، 2000). (الغالب وصالح، 5000 .)

ثانياً:- خصائص أو مميزات المنظمة المتعلمة :

(<https://www.shbeb.com>)

تمتلك المنظمة المتعلمة العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وعلى ذلك

يمكن توضيح خصائص او مميزات المنظمة المتعلمة بالتالي :

- أ- **القوى الدافعة:** حيث تتميز منظمة التعلم بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي والتعلم وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المستجدات.
- ب- **تحديد الغرض** الذي يكون من أجله التعلم واكتساب المعرفة، حيث تقوم المنظمة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، وهذا يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة ويحدد النشاطات اللازم القيام بها للحصول على المعرفة وكذلك الأفراد القادرين على ذلك، وتطبيقها ومتابعة التطبيق.

ت- التساؤل المستمر: وتشير هذه إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعوقات التي تحول دون الحصول على المعرفة وتطبيقها من اجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.

ث- التمكين: وتشير إلى توفير جميع المستلزمات والممكنات اللازمة للحصول على المعرفة والتعلم، أي تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم والحصول على المعرفة.

ج- التقييم المستمر: وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد والوسائل اللازمة لذلك.

ويمكن القول أن المنظمة المتعلمة تتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم، وتقديم التسهيلات كافة التي تسهم في توليد المعرفة، وتمتاز أيضا بتوزيع المعرفة، وإشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها، وتوزيعها، وتخزينها، وتوثيقها وتفسيرها، وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة ومتابعة ذلك لتصحيح المسار وتعزيزه، كما تتميز أيضا بهيكلها التنظيمي وأنظمتها الإدارية وقيادتها، وطاقاتها البشرية ونظم المعلومات واستخدام تقنية المعلومات

ثالثاً: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الأساسية الخمسة التالية (بني هاني،

2007: 109)

أولاً: القوى المحركة

وتمثل الركيزة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، التي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة.

ثانياً : إيجاد الغرض

توفر الركيزة الأساسية للتعلم يدفع الموظفون نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وا دراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

ثالثاً: الاستفهام

بناء على القوى المحركة لعملية التعلم التي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية

الاستطلاع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

رابعاً: التمكين

ان زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

خامساً: التقويم

تستطيع المنظمة أن تتفوق و تحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة عن طريقها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يدفع الموظفين نحو التعرف إلى المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة عن طريق عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

رابعاً: إبعاد المنظمة المتعلمة

1- القيادة المشتركة Shared Leadership

حيث يكون تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولتطوير اساليب جديدة للأداء ولخدمة عملاء المنظمة، إن اقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند اهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل. (Hellriegel.1990:431)

2- الحوار

يبرز الحوار بوصفه اساس للتخطيط الاستراتيجي ووسيلة التواصل الخفية الذي تحتاج اليها الادارة من اجل تحقيق اداءها واستبصار المستقبل و التعامل مع العالم الذي يزداد تعقيدا في ظل الثورات التكنولوجية والمعرفية اللامتناهية فالحوار يعتبر اداة يساعد المنظمة بالتعرف على مدى

رضا المستفيدين عن مستوى الخدمة المقدمة وجوده المخرجات وتقليل شكاوي المستفيدين وذلك عن طريق تحليل شكاوي المستفيدين عن طريقتين عاملين يقومون على عاتقهم تحليل الشكاوي المقدمة اليهم والوصول الى حلول مرضية كذلك عن طريق هذا البعد تمكن المنظمة باعطاء فرصة للعاملين بالمبادرة بمقترحاتهم والمشاركة بالتفكير . (John Varney ,1996:30)

3- فريق العمل Team work

وهو التعاون والمشاركة معا واسداء النصح والتوجيه للأخرين وعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الاخرين بهدف مواجهة التحديات وحل المشاكل المشتركة التي تواجه المجتمع .

4- التفكير المنطقي logical thinking

وتتعرف على انها مجموعة من الفروض العقلية المتعمقة التي تواجه كافة الافعال والسلوكيات داخل المنظمة .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

أولاً: نبذة عن المنظمة المبحوثة

يعتبر معمل شركة الواحة لانتاج المشروبات الغازية نوع كوكا كولا من المعامل الاولى في انتاج مشروب كوكا كولا بعبوات معدنية وزجاجية، وذلك في محافظة بابل، (مركزها مدينة الحلة، 100 كم جنوب العاصمة بغداد)، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية للخط التي تصل إلى نحو 386 مليون لتر سنوياً تغني العراق عن استيراد هذه المشروبات من الخارج، أكدت أنها وفرت فرص عمل لأكثر من 1000 شخص من أبناء المحافظة. ان الشركة يبلغ رأسمالها 250 مليون دولار بخط إنتاجي متطوراً ألماني المنشأ لإنتاج المشروبات الغازية"، ويشمل الانتاج 50 ألف عبوة بالساعة من الكوكا كولا والسبرايت والفانتا بعبوات 250 و350 مل، معدنية وزجاجية غير مسترجعة. اسهمت شركة الواحة بتنصيب الخط الجديد والتحديثات على معامل الشركة في زيادة الإنتاج من العصائر والمياه المعدنية والمشروبات الغازية إلى ما يقارب 386 مليون لتر سنوياً" حيث ان "معامل الشركة وفرت فرص عمل لأكثر من 1000 عامل ومهندس وموظف. وقد افتتحت شركة الواحة مصنعها في بابل عام 2009، وكان يضم ثلاثة خطوط أولها ينتج 72 ألف عبوة بالساعة، والثاني للعبوة العائلية وينتج 28 ألف عبوة في الساعة، والثالث للمياه المعدنية وينتج 54 ألف عبوة في الساعة.

ثانيا- تقييم وترميز مقياس البحث ووصف متغيراته

1:- وصف عينة البحث

يتألف الاستبيان من جزأين يتضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة البحث (الوظيفة، التحصيل الدراسي) التي يكون وصفها بالجدول (1)

المستجيبون			الوظيفة	ت
النسبة	العدد	التصنيف		
53%	35	موظف فني	1	
30%	20	موظف اداري		
15%	10	مهندس		
100%	65	المجموع		
53%	35	دبلوم فني	التحصيل الدراسي	2
30%	20	دبلوم اداري		
15%	10	بكالوريوس واعلى		
100%	65	المجموع		

من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

عن طريق النتائج الواردة في الجدول (1) الذي يتضمن وصف عينة المستجيبين فيما يخص التصنيف الوظيفي كان عدد الموظفين (فني واداري) (55) اما المهندسين (10) اما فيما يخص التحصيل الدراسي فقد بلغ عدد الذين يحملون شهادة دبلوم فني ب (35) موظف بنسبة (53%) اما الذين يحملون شهادة دبلوم اداري فكان عددهم (20) موظف في حين كان عدد حملة شهادة البكالوريوس واعلى ب (10) موظف وبنسبة (15%). ان هذه القيم تدل على امتلاك الافراد عينة البحث القدرة الكاملة على الإجابة على فقرات الاستبانة بما يحقق اهداف البحث واختبار فرضياته.

ثانيا:- تقييم وترميز مقياس البحث ووصف متغيراته

يكون تقييم مقاييس الدراسة عن طريق اختبار الصدق والثبات اذ يبين الصدق مدى قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله اذ يكشف الصدق عن دقة المقياس اما الثبات فانه يشير الى إمكانية المقياس في الاتيان بنتائج مماثلة عند إعادة الاختبار يكشف اختبار الثبات مدى اتساق المقياس (Hair et al,2017:165) وكما يأتي: قد تم اجراء مجموعة من الاختبارات للكشف عن صدق وموثوقية وثبات بمقياس الفا كرونباخ اذ يجب ان تكون اكبر من (0.7) وقيم متوسط التباين المستخلص التي يجب ان تكون اكبر من (0.5) وقد تم تحديد قيم هذه الاختبارات بالاستناد الى ما جاء به (Hair, et al, 2017:93-95) وكما يأتي:

الجدول (2) تحليل اختبار الفا كرونباخ للمصداقية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.91	65

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من جدول رقم (2) نلاحظ ان قيمة المصداقية والموثوقية تبلغ 0.91 وهي قيمة عالية جدا وحسب اختبار الفا كرونباخ لبيانات البحث

ثالثا/ اختبار الارتباط:- Correlation Test

الجدول (3) اختبار الارتباط بين ابعاد المتغيرات (المعرفة الضمنية والمنظمة المتعلمة)

Correlations					
	الخبرة	الحدس	المهارة	الادراك	المنظمة المتعلمة
الخبرة	1	.444**	.634**	.661**	.692**
الحدس		1	.598**	.630**	.729**
المهارة			1	.628**	.745**
الادراك				1	.774**
المنظمة المتعلمة					1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من الجدول انف الذكر نلاحظ اختلاف قيم الارتباط بين ابعاد كلا من المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) و المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) حيث ان:-

- 1- اعلى قيمة ارتباط هي (0.77) بين بعد الادراك من متغير المعرفة الضمنية ومتغير المنظمة المتعلمة. وهذا يعكس قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين التي تعني ان 77% من التغيير في المنظمة المتعلمة سببها التغيير في ادراك الموظفين في المنظمة.
- 2- جاء في المرتبة الثانية بعد المهارة من متغير المعرفة الضمنية بواقع 0.74.
- 3- في حين جاء بعد الحدس بقوة ارتباط 0.72.
- 4- اما بعد الخبرة فقد حصل قوة ارتباط ب 0.69.
- 5- نلاحظ من جدول تحليل الارتباط انف الذكر ان هنالك قوة ارتباط بين المتغيرات بقوة علاقة لاتقل عن 70%. مما يعطي انطباعا بطبيعة بين المتغيرين قيدي البحث.

رابعاً/ اختبار الانحدار Regression Test

من اجل اختيار افضل معادلة انحدار للمتغيرات سوف يكون اتباع منهجين التاليين:-

a- منهج تحليل الانحدار الخطي المنفرد.

b- منهج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

a- منهج تحليل الانحدار الخطي المنفرد.

في هذا النوع من الاختبار سوف يكون تحليل انحدار ابعاد المتغير التوضيحي (المعرفة الضمنية) بشكل منفرد على المتغير المعتمد (المنظمة المتعلمة) بطريقة Backward.

الجدول (4) اختبار الانحدار بين المتغيرات

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الخبرة	.	Backward
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة			
b. All requested variables entered.			

في الجدول انف الذكر (رقم 4) تم ادخال بعد الخبرة من متغير (المعرفة الضمنية) من اجل معرفة

مقدار التأثير على المتغير المعتمد (المنظمة المتعلمة). حيث يلاحظ المؤشرات التالية

وكما مبين في جدول رقم (4):-

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.692 ^a	.479	.471	.43584		
a. Predictors: (Constant), الخبرة						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.001	1	11.001	57.912	.000 ^b
	Residual	11.967	63	.190		
	Total	22.968	64			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. Predictors: (Constant), الخبرة						

تدل نتائج تحليل نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجدول انف الذكر التي تلخص قيم

ومؤثرات بعد الخبرة من متغير (المعرفة الضمنية) (المتغير التوضيحي) تأثيره في متغير المنظمة

المتعلمة (المتغير المعتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً عن طريق متابعة قيمة (F) لنموذج الانحدار

التي بلغت (57.91) وهي اكبر من القيمة المجدولة (4.43) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب (R^2) ظهرت قيمته (0.47) وهذا يعني أن بعد الخبرة يفسر (47%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب المنظمة المتعلمة. بالإضافة الى ذلك فاننا نلاحظ الفرق بين R^2 و $adjusted R^2$ قليل جدا تقريبا (0.05) وهذا يعني تقارب قيم حول وسطها الحسابي. اما قيمة الدلالة المعنوية significance فهي (0.000) وهذا يعكس قيمة دلالة عالية مقارنة ب 0.05 مما يعني ان النموذج مقبول احصائيا ومعنويا. واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية التي تتضمن وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التوضيحي.

1- اختبار معادلة الانحدار بين بعد الحدس (متغير المعرفة الضمنية) و متغير المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (5)

Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	الحدس		Backward			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.729 ^a	.532	.525	.41305		
a. Predictors: (Constant), الحدس						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.219	1	12.219	71.621	.000 ^b
	Residual	10.749	63	.171		
	Total	22.968	64			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. Predictors: (Constant), الحدس						

تدل نتائج تحليل نموذج الانحدار الظاهرة في الجدول انف الذكر التي تلخص قيم ومؤثرات بعد الحدس من متغير (المعرفة الضمنية) تأثيره في متغير المنظمة المتعلمة. وكما موضح في ادناه:-

- 1- عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05)، ظهرت قيمة معامل التحديد المحتسب (R^2) ظهرت قيمته (0.53) وهذا يعني أن بعد الحدس يفسر (53%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل بـ المنظمة المتعلمة.
- 2- الفرق بين R^2 و adjusted R^2 قليل جدا يقدر بـ 0.01.
- 3- اما قيمة الدلالة المعنوية significance فهي (0.000) وهذا يعكس قيمة دلالة عالية مما يعني ان النموذج مقبول احصائيا ومعنويا.
- 4- استناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية التي تتضمن وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التوضيحي.
- 2- اختبار معادلة الانحدار بين بعد المهارة (متغير المعرفة الضمنية) و متغير المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (6)

Variables Entered/ Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	الادراك	.	Backward			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.563 ^a	.317	.306	.49903		
a. Predictors: (Constant), الادراك						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi on	7.279	1	7.279	29.230	.000 ^b
	Residual	15.689	63	.249		
	Total	22.968	64			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. Predictors: (Constant), الادراك						

تدل نتائج تحليل نموذج الانحدار الظاهرة في الجدول انف الذكر التي تلخص قيم ومؤثرات بعد المهارة من متغير (المعرفة الضمنية) تأثيره في متغير المنظمة المتعلمة. وكما موضح في ادناه:-

- 1- عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05)، ظهرت قيمة معامل التحديد المحتسب (R^2) ظهرت قيمته (0.31) وهذا يعني أن بعد المهارة يفسر (31%) من التذبذبات أو

الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب المنظمة المتعلمة وهي قيمة منخفضة قياسا بالابعاد السابقة (الخبرة, الحدس) من متغير الادارة الضمنية.

2- الفرق بين R^2 و adjusted R^2 قليل جدا يقدر ب 0.01.

3- اما قيمة الدلالة المعنوية significance فهي (0.000) وهذا يعكس قيمة دلالة عالية مما يعني ان النموذج مقبول احصائيا ومعنويا.

4- استناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية التي تتضمن وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التوضيحي.

3- اختبار معادلة الانحدار بين بعد الادراك (متغير المعرفة الضمنية) و متغير المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (7)

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.745 ^a	.556	.549	.40251		
a. Predictors: (Constant), الادراك						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.761	1	12.761	78.763	.000 ^b
	Residual	10.207	63	.162		
	Total	22.968	64			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. Predictors: (Constant), الادراك						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.344	.383		.899	.372
	عدم التأكد	.850	.096	.745	8.875	.000
a. Dependent Variable: الادراك						

تم ادخال بعد الادراك من اجل معرفة مقدار التأثير على متغير (المنظمة المتعلمة). حيث يلاحظ

ان :-

تدل نتائج تحليل نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجدول انف الذكر التي تلخص قيم ومؤثرات بعد الادراك من متغير (المعرفة الضمنية) تأثيره في متغير المنظمة المتعلمة (المتغير المعتمد)، أنه قد حقق تأثيراً معنوياً عن طريق متابعة قيمة (F) لنموذج الانحدار التي بلغت (78.76) وهي اكبر من القيمة المجدولة (4.43) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب (R^2) ظهرت قيمته (0.55) وهذا يعني أن التغير في بعد الادراك يفسر (55%) من التغيرات او الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل ب المنظمة المتعلمة. اما قيمة الدلالة الاحصائية فهير تشير الى قيمة (0.000) وهي قيمة اقل بكثير من قيمة الدلالة المعنوية والبالغة (0.05).

واستناداً الى ما أحرزته نتائج تحليل الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية التي تتضمن وجود علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التوضيحي

b- منهج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

Variables Entered/ Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	الخبرة, الحدس, المهارة, الادراك	.	Enter			
2	.	المهارة	Backward			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. All requested variables entered.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.884 ^a	.782	.764	.29111		
2	.881 ^b	.776	.761	.29303		
a. Predictors: الخبرة, الحدس, المهارة, الادراك						
b. Predictors: (Constant), الخبرة, الحدس, الادراك						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.515-	.392		-1.315-	.194
	الخبرة	.280	.107	.235	2.614	.011
	الحدس	.455	.118	.371	3.870	.000
	المهارة	-.140-	.104	-.123-	-1.340-	.185
	الادراك	.265	.103	.232	2.560	.013
2	(Constant)	-.628-	.385		-1.631-	.108
	الخبرة	.377	.103	.308	3.666	.001
	الحدس	.285	.103	.250	2.771	.007
	المهارة	.226	.076	.285	2.986	.004
	الادراك	.226	.076	.285	2.986	.004
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						

Excluded Variables ^a						
Model	Beta	In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
2	المهارة	-.123 ^b	-1.340-	.185	-.172-	.436

a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة

من نتائج تحليل نموذج الانحدار في الجدول انف الذكر نلاحظ المؤشرات التالية:-

- 1- قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.88 وهي قيمة مرتفعة مما تدل على وجود ارتباط بين المتغير التوضيحي ومتغير المعتمد.
 - 2- معامل التوضيح بلغت قيمته 0.78. وهذا يعني ان 78% من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد.
 - 3- بلغت قيمة الدلالة المعنوية للابعاد (الخبرة, الحدس, الادراك) باقل من 0.05 التي تدل على قبول النموذج احصائيا ومعنويا.
 - 4- بلغت قيمة الدلالة المعنوية لبعدها (المهارة) ب 0.185 التي هي اعلى ب 0.05 مما يؤدي الى استبعاد البعد من النموذج.
- وهكذا تصبح معادلة الانحدار التقديرية للنموذج كما في ادناه:-

$$Y = -0.628 + 0.377X_1 + 0.28 X_2 + 0.226 X_3$$

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد المعرفة الضمنية في الشركة بمثابة (اضافة السماد الى التربة) لأغراض التعزيز. فالخبرات والمهارات والحدس والادراك التي يمتلكها الافراد العاملين عرضة للتقدم والضعف ونقص القيمة والاندثار مع مرور الزمن، فالفرد او الشركة بحاجة الى اعادة تنشيط واطراف جديدة وذلك عن طريق تبادل المعارف بين العاملين في الشركة.
- 2- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسية وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين ابعاد المعرفة الضمنية و المنظمة المتعلمة وهذا يعني ادراك افراد عينة البحث بأهمية المعرفة الضمنية التي تسهم في جعل المنظمة المتعلمة اكثر ايجابية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة
- 3- الاعتماد على خبرات و قوة الحدس والادراك التي يمتلكها العاملين من اجل تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة لدى شركة الواحة

- 4- تتمتع الشركة المبحوثة بثقافة المشاركة بالمعلومات والخبرات والتجارب وذلك عن طريق ورشات العمل والتدريب المستمر وحلقات النقاش وهذا بحد ذاته يعزز مفهوم المنظمة المتعلمة
- 5- تهتم الشركة المبحوثة بأصولها الفكرية لاسيما الموهوبين واصحاب الخبرات وهؤلاء لهم دور فاعل ببناء مجتمعات المعرفة او المنظمة المتعلمة .

ثانياً: التوصيات

بناءً على تحليل بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية واختبار فرضياتها، فقد خلص البحث إلى النتائج التالية:

- 1- بين البحث أن هناك العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدعم توفر العديد من مصادر المعرفة الضمنية بالشركة المبحوثة ، ومن أهم ما يشير إلى ذلك يتمثل في الحرص على ممارسة العمل الجماعي وحضور المؤتمرات وعقد ورش العمل، والقيادة الموجهة نحو المهام والتدريب على رأس ووجود الشركاء الحاليين والمستقبليين في مجال
- 2- أظهر البحث توفر عدد من أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين ومن أهم تلك الأنماط تتمثل في دعم الشركة لمحاولات التجديد والابتكار التي يسعى لها أصحاب المعرفة من الموظفين في الشركة، إدراك الشركة لأهمية المعرفة التقنية المتوفرة لدى الموظفين وخاصة مهارات العمل لدى الموظفين وأفضل الممارسات في الأنشطة التي يقومون بها، بالإضافة إلى ذلك توفر نمط المعرفة الجماعية لدى الموظفين والخبرات الموزعة بين العاملين.
- 3- كشف البحث أن هناك مؤشرات إيجابية تدعم دور المعرفة الكامنة في تنمية الموارد البشرية ومن أهم ما يبين يتمثل في: مشاركة الخبرة الكامنة لدى الموظفين مع الزملاء استخدام المعرفة الضمنية الكامنة في تطوير العمل وحل مشكلات العمل وهذا يعزز بناء منظمة متعلمة
- 4- بين البحث أن لخصائص المعرفة الضمنية دور هام في بناء منظمة متعلمة أهم ما يدل على ذلك توفر العديد من القدرات التي تمثلت في: القدرة على الإدراك، القدرة على التميز، بالإضافة إلى ذلك أن الاستفادة من المعرفة الضمنية يتطلب الثقة في العلاقات داخل العمل
- 5- كشف البحث أن هناك العديد من الجوانب الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وخاصة توفير برامج التبادل الثقافي مثل المؤتمرات وبرامج تبادل الآراء والأفكار، بالإضافة إلى أخذ

آراء ومقترحات الموظفين بعين الاعتبار وذلك للاستفادة منها في تقديم الحلول لبعض المشكلات في بيئة العمل وتشجيع الموظفين على العمل الابتكاري.

المصادر

أولاً - المصادر والمراجع العربية

- 1- الكبيسي , صلاح الدين ,ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الشركات لقطاع الصناعي المختلط اطروحة دكتوراه غير منشورة ,كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية العراق 2002 .
- 2- الشمراني , صالح محمد و محمد امين ,المعرفة الضمنية وتأثيرها تنمية الموارد البشرية في شركة الملاحة الجوية في السعودية ,شبكة المؤتمرات العربية استنبول -تركيا 2018.
- 3- زيان ,امنه و حمدان عزيز ,دور تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة في تكوين راس المال الهيكلي ,مجلة البشائر الاقتصادية العدد2 للعام 2018
- 4- حمزة ,سيد علي محمد ,نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية , رسالة ماجستير منشورة , جامعة الشرق الاوسط الكويت 2010,
- 5- ابو شعبان ,انتصار فتحي , تشخيص ابعاد المنظمة المتعلمة حسب اطار سنجي رسالة ماجستير جامعة القدس فلسطين 2016.
- 6- رفاعي، ممدوح عبد العزيز إدارة المعرفة": القاهرة: دار الكتب، الطبعة الخامسة 2013
- 7- الزيادات، محمد عواد , اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط2 -عمان: دار صفاء 2014
- 8- الزطمة ، نضال حمد , ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة قطاع غزة ، رسالة ماجستير غري منشورة ، غزة ، فلسطين 2011.
- 9- رشدي ، سلطاني حمد ,المعارف الاجتماعية واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة ، جملة ابحاث اقتصادية وادارية ، جامعة حمد خيضر ، بسكرة الجزائر 2012.
- 10 - قطامي، نايفة ،نموذج شوارتز وتعليم التفكير"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن 2013.
- 11 -الشيخلي ، مهند حمسن ياسين , دور المعرفة الضمنية واستراتيجية ادارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية - دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية ، رسالة غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.2009.

- 12 - ياسين. سعد غالب، إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع. 2007.
- 13 - ابراهيم ، نور خليل ، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فريق العمل دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية المجلد 146 العدد 76 بغداد العراق 2014.
- 14 - الغالب، طاهر محسن، وصالح، احمد علي ، التطور التنظيمي مدخل تحللي للمفاهيم- الاستراتيجية والعمليات - المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزع، عمان- الاردن 2010.
- 15 - الهواري، سيّد، ،الإدارة الاصول والاسس العلمية للقرن 12 ،مكتبة عين شمس، القاهرة.2000.
- 16 بني هاني جهاد صياح . اسس بناء منظمات متعلمة في الشركات الصناعي الاردنية دراسة ميدانية في الشركات صناعة البرمجيات الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال الجامعة الاردنية المجلد 7 العدد العدد 4 .2007.

ثانيا - المصادر والمراجع الاجنبية

- 1- Bontis, Nick ; Fearon, Michael & Hishon, Marissa "The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.1: 6-19. , 2003,
- 2- Cowan,Robin.C& David paul fory , the explicit economics of knowledge codification university press 2000.
- 3- Fernandez, I. B. Conzalez, A. Sabherwal, Knowledge management challenges, solution, and technologies: Pearson Education, Inc., New jersey, United states of America, 2004.
- 4- Wiig, Karl. people and organization create represent and use Knowledge U.S.A Schema Press,. Knowledge management foundation thinking about thinking . 1993.
- 5- Nonaka, I. "Dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, 5, 1,14-37, 1994

- 6- International Science Index, Humanities and Social Sciences Vol:6, No:4, waset.org/Publication,2012.
- 7- Korhonen , Mika Tacit Knowledge and Weak Signal in Organizational Learning, Master thesis in international business management , Turku university of applied science, Finland, 2014.
- 8- Nonaka.I & Naporu.K, "The Consept Of "Ba ": Building a Foundation For Knowledge Creation", Colifornia Management Review, Sprig, 40, 1998.
- 9- John Varney:"The Power of Dialogue", Journal of Management Development Review, Vol. (9), No. (2), 1996 .
- 10- <https://www.shbeb.com>
- 11- www.google.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م / استمارة استبانة

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم (دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة) نرجو أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر العلمية والمعرفية والفلسفية للبحث العلمي بكل ابعاده . وسوف تستخدم اجاباتكم لاغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً وسوف تعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة حضراتكم .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق .

الباحثان

أولاً - معلومات تعريفية :

1- الجنس : ذكر أنثى

3- الشهادة: دكتوراه ماجستير
 دبلوم عالي بكالوريوس

ت	الفقرات	عالية جدا	عالية	معتدلة	منخفضة	منخفضة جدا
	الخبرة					
1-	اتمتع بخبرات فنية وإدارية في مجال عملي الوظيفي بدرجة					
2-	أمتلك خبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة بدرجة					
3-	أوظف خبرتي في المحافظة على ثقافة الشركة بدرجة					
4-	لدى المنظمة اعضاء يتمتعون بخبرة ومهارة لتنفيذ رسالة المنظمة بدرجة					
	الحدس					
5-	ليس لدي مشاعر قلق غامضة بدرجة					
6-	درجة الانسجام مع الواقعيين مقارنة مع المبدعين					
7-	عندما اكون يقظا تكون لدي قدرة لحل المشاكل بدرجة					
8-	اغلب التخمينات تكون متماشية مع الواقع بدرجة					
	الادراك					
9-	تفكيري في بيئة الشركة الخارجية تأخذ معدلات					
10-	اخصص جزءا من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية بدرجة					
11-	ان مساحة تفكيري بالبحث والتطوير تأخذ درجة					
12-	تشجع المنظمة قيام حلقات نقاشية لتنمية مهارة الادراك لدى الموظفين بدرجة					
	المهارة					
13-	لدى قدرة تعليم العاملين بدرجة					
14-	امتك مهارة كافية للتعامل مع عملاء المنظمة بدرجة					
15-	طاقة توجيهي للعاملين في البحث والتطوير تأخذ درجة					
16-	تشجع المنظمة الحضور المؤتمرات وحلقات العمل بدرجة					

ثالثاً : المنظمة المتعلمة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	القيادة المشتركة					
17-	تشجع قيادة المنظمة العاملين للقيام بمسؤولياتهم من اجل تنفيذ رؤية المنظمة وخططها بدرجة					
18-	تبحث قيادة المنظمة باستمرار عن فرص لتطوير الاداء					
19-	تشرك قيادة المنظمة العاملين بالمعلومات المحدثة ليواكبوا التطورات العالمية بدرجة					
20-	تدعم قيادة المنظمة طلبات العاملين بخصوص فرص التنمية المستدامة					
	الحوار					
21-	تبادل الاحترام والتقدير مع بعضنا البعض بدرجة					
22-	تبادل المعلومات فيما بيننا بصراحة ومصداقية					
23-	نهتم ببناء جسور الثقة في ما بيننا بدرجة					
24-	يكون التشجيع على اثاره الاسئلة حول السبب او الحكمة من اجراءات او قرارات تتخذ					
	التفكير المنطقي					
25-	يدعم العمل مبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة مشكلات العمل المختلفة بدرجة					
26-	يتهم بمعرفة اثر القرارات الادارية على معنوية جميع العاملين بدرجة					
27-	يكون الموائمة بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية بدرجة					
28-	تشجيع العاملين الذين يأتون بأفكار ابداعية جديدة					
	فرق العمل					
29	تدعم المبادرات البناءة التي يتخذها العاملون في اداء واجباتهم					
30	يكرم العاملون على المبادرات التي يقدمها كل منهم					
31	يكون تبني رؤية موحدة عبر المستويات الادارية المختلفة ومجموعات العمل					
32	تتاح حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل					