

تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد ادارة المعرفة

رسل سلمان نعمه

احمد عبد محمود

حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ahmed_wolfx@yahoo.com

الخلاصة

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، اذ اصبحت المعرفة تشكل احدى الموارد الاساسية التي تتميز من خلالها المنظمات ، كما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الاساسي لعمليات التعليم التي تتم داخل المنظمة وفي مستوياتها كافة ، وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة بالاهتمام بادارة المعرفة في تحسين فاعلية التعلم التنظيمي ، اذ اختيرت الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميداناً للتطبيق ، وتم اختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة للبحث وبواقع (35) فرداً ، واعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات البحث ، والتي تم اعدادها بالاستناد الى افكار عدد من الباحثين وفق المقاييس الجاهزة ، ولادخال وتحليل البيانات استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ، ومن اهم الادوات المستخدمة في التحليل هي : " النسبة المئوية لل تكرار ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط لسبيرمان ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتعليم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ، وعليه اوصى البحث على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة اوجه الافادة من ادارة المعرفة وتوظيفها في تحسين عملية التعلم التنظيمي لديها .

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة، الموارد البشرية، الادارة العليا & ادارة المعرفة

Abstract

This research aims to determine the nature of the relationship and influence between knowledge management and organizational learning , as it became knowledge is one of the basic resources that are characterized by which organizations , also constitutes organizational learning -oriented core of the learning processes that take place within the organization and in the levels of all , has indicated the research problem to the existence of deficiencies clear researched attention to knowledge management in improving the effectiveness of organizational learning , as chosen General Company for foodstuff Trading field of application , was chosen as the number of employees in the company as a sample to look at the rate of (35) individuals , and adopted the resolution as a tool for research data , which have been prepared on the basis of to the ideas of a number of researchers in accordance with the standards ready , and the introduction of data analysis used statistical program ready (SPSS), and the most important tools used in the analysis are: " the percentage of recurrence , and the arithmetic mean , and standard deviation , and coefficient of variation , and the correlation coefficient of Spearman , and simple linear regression " , has resulted in statistical tools for a number of results confirmed that most of the existence of a correlation , and the impact of significant differences between knowledge management and organizational learning FAO researched , and it recommended that research on the need to increase the interest of the organization to study their use of knowledge management and using them to improve the process of organizational learning has.

Keywords: learning organizational, organization, human resources, top management, knowledge management

المقدمة

تشكل المعرفة اليوم احدى العناصر الاساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمرارها في العمل ، وذلك لان المعرفة هي من الموجودات غير الملموسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين . لذا فقد ازداد الاهتمام بدراستها وسبل ادارتها بشكل اكثر كفاءة وفاعلية ، كما يشكل التعلم التنظيمي العملية التي يتم من خلالها توسيع

المعرفة والمعلومات والمهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية وبالشكل الذي من الممكن ان ينعكس على ادائهم في العمل وبالتالي على اداء المنظمة ككل ، لذا يقسم البحث الحالي الى اربعة مباحث ، يركز الاول على المنهجية العلمية للبحث ، في حين يقسم المبحث الثاني الى فترتين ، تركز الاولى على مفهوم ادارة المعرفة وبعض موضوعاتها ، في حين خصصت الفقرة الثانية للتعرف على مفهوم التعلم التنظيمي واهميته في المنظمات وبعض الموضوعات المتعلقة به ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها ، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث ، واخيراً قدم المبحث الرابع عدداً من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

سيتم في هذا المبحث التعرف على المشكلة الرئيسية للبحث واهميته واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها ، فضلاً عن تحديد الفرضية الاساسية التي انطلق منها ، والادوات المعتمدة في انجازه ، وعرض بعض خصائص العينة المبحوثة وكما في الفقرات الآتية :

أ: مشكلة البحث

على الرغم من اهمية ادارة المعرفة في مساعدة المنظمات على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليها كافة ، وبالشكل الذي يساعدها على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم ، وبالتالي مساعدتها على البقاء والاستمرار في العمل ، ومن اهم العمليات التي تلعب ادارة المعرفة دوراً مهماً في دعمها واسنادها هي عملية التعلم التنظيمي ، لذا تتجلى مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة في الاعتماد على ادارة المعرفة في دعم عملية التعلم التنظيمي ، كما يمكن ان تثار مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

1. هل يوجد وعي كاف لدى الادارة في المنظمة المبحوثة باهمية ادارة المعرفة ودورها في نجاح المنظمة واستمرارها في العمل؟

2. هل توفر المنظمة المبحوثة الدعم الكافي لعمليات التعلم التنظيمي لديها ؟

3. هل تساهم ادارة المعرفة في دعم عمليات التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ؟

ب: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث العلمية في اهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ تشكل المعرفة احدى المقومات الاساسية لبناء المنظمات المعاصرة واستمرارها في العمل ، كما يشكل التعلم التنظيمي احد ظواهر السلوك التنظيمي والتي تؤثر بدرجة كبيرة على اداء الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة ، فضلاً عن الاهمية التطبيقية ، اذ يحاول البحث تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، وبالشكل الذي يمكنه من تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

ج: اهداف البحث

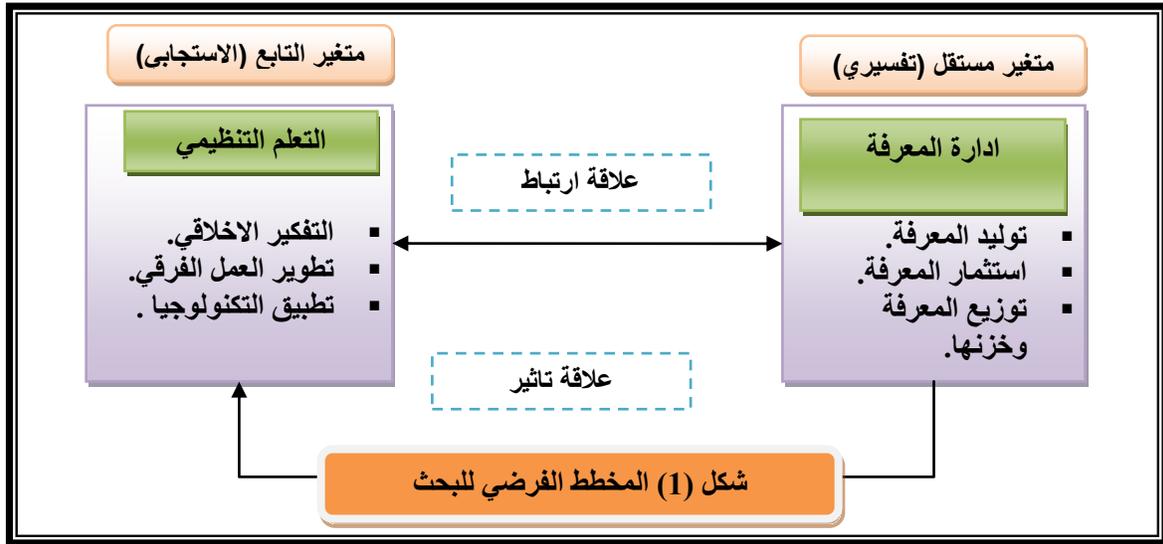
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية ببعض المواضيع الحديثة وفيما يتعلق بمتغيرات البحث.

2. تشخيص واقع عمليات ادارة المعرفة واهميتها في المنظمة المبحوثة بدءاً من عملية توليد المعرفة وانتهاءً بخزنها.
3. تشخيص واقع واهمية التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ومن خلال ابعاده الثلاثة .
4. تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغير التفسيري "ادارة المعرفة" والمتغير الاستجابي "التعلم التنظيمي" .
5. الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

د : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث ، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " ادارة المعرفة " ، والمتغير التابع "التعلم التنظيمي" ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع ، وكما يوضحه الشكل (1) :



هـ: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية رئيسة تنص على : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي " .

و: ادوات البحث

1. اداة جمع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

جدول(1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	ادارة المعرفة	مستقل (تفسيري)	توليد المعرفة	3-2-1	نموذج كل من (Maier,2002 & Heisig&Vorbeck,2000 & Mertins et al المشار اليه من قبل الطائي ، 2011
			استثمار المعرفة	7-6-5-4	
			توزيع المعرفة و تخزينها	-11-10-9-8 12	
2	التعلم التنظيمي	تابع (استجابي)	التفكير الاخلاقي	-15-14-13 17-16	نموذج كل من (Lee & Tsai 2005), المشار اليه من قبل الدليمي ، 2009
			تطوير العمل الفرقي	-20-19-18 22-21	
			تطبيق التكنولوجيا	-25-24-23 27-26	

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض الأستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال البالغ عددهم (4) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين اعدت الاستبانة ، وقد حصلت معظم فقرات الأستبانة على نسبة اتفاق بلغت (87%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (15) فرداً من مجتمع البحث ، وبعد (14) يوماً أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ ألفا" Cronbach–Alpha (84%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في الوقت نفسه ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :

- معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق في فقرات البحث.
- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة بشأن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .

- معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث .
- معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

ج : مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميداناً للتطبيق ، اذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة وقد بلغ حجم العينة (35) فرداً ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (2) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الحالة الاجتماعية		الشهادة		النوع البشري	
6	اقل من 5 سنوات	19	متزوج	35	بكالوريوس	20	ذكور
16	من 6-10 سنة						
13	من 11-20 سنة	16	أعزب			15	إناث

يتبين من الجدول (2) ان نسبة الذكور العاملين في الشركة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث ، كما ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية ، ولديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه .

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولا : ادارة المعرفة : سنحاول في هذه الفقرة التعرف على مفهوم ادارة المعرفة واهميتها وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما في الفقرات الاتية :

أ: مفهوم ادارة المعرفة واهميتها

اذ ان هناك اختلافات كثيرة في تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد ، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم ادارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان ادارة المعرفة وديناميكيته (الكبيسي، 2002: 58) ، فمن وجهة نظر (Wick,2000) تتجلى ادارة المعرفة في استخلاص المعرفة من الافراد وتحليلها الى وثائق مطبوعة او الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها وتشكيلها وتطويرها ، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها (الشمري ، 2006 : 42) . ونظرت اليها (Jillinda et al, 2001) بانها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية من اجل تطوير قابليات الافراد وقدرات المنظمة ومساعدتها على اتخاذ الاجراءات الفاعلة لتحقيق اهدافها (علي، 2007: 22) . وقام آخرون بتعريف إدارة المعرفة منطلقين من تعدادهم لهذه العمليات ، فعرّفها كل من (Laudon&Laudon,2003)

بوصفها مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق المعرفة وتخزينها وتحويلها وتطبيقها ، ونهج Boddy et al, 2003) المسار نفسه فعرّفها بأنها الطرائق والتطبيقات التي تستطيع المنظمات بواسطتها خلق المعرفة وتحصيلها واكتسابها ومشاركتها واستخدامها وكذلك المهارات والخبرات (عجام ، 2007: 76) ، في حين يرى (Perez & Pablos, 2003) ان ادارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تمكن المعرفة ذاتها لان تستخدم كعامل رئيسي في اضافة القيمة وتوليدها ، أي انها لا تتضمن عمليات الخلق والاكتساب ونقل المعرفة فحسب ، بل تتضمن انعكاس المعرفة الجديدة على السلوك التنظيمي ، فيما يستطرد (Carrillo et al, 2004) ويقولون ان ادارة المعرفة تتضمن التحديد والتمثيل والادارة الفاعلة للموجودات الفكرية لخلق القيمة المضافة وزيادة الإنتاجية والحصول على الميزة التنافسية المستدامة(محمد، 2006: 62) ، كما يمكن تحديد اهمية ادارة المعرفة من خلال النقاط الاتية (الجرجري ، 2006 : 17) :

1. أسهامها بشكل مباشر في رفع مستوى إداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة, اذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها وتطبيقاتها ومن ثم التعرف على كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الاهداف.
2. ينبغي ان يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الاهمية الاستراتيجية, وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية .
3. ان تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة, فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ , وان نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما متوفر لديها .

ب: اهداف ادار المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف عديدة ومختلفة وذلك لإتساع هذا الميدان ومداخله المتعددة التي تناولها الباحثون تبعاً لاختصاصاتهم وميولهم ، وإن العديد من المنظمات عدت إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية ، إذ أشار (Thurnan) إلى أن مستقبل إدارة المعرفة سيواصل النمو ، وتغطي إدارة المعرفة أكثر من ثلث المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها : أهداف إدارة المعرفة يمكن توضيحها بالآتي (الحافظ ، 2006: 46) :

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفي وعمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة .
2. التأكد من أنه يجري تطوير المعرفة وتجديدها وتحديثها لكل الأطراف ذات العلاقة .
3. تحديد طبيعة رأس المال الفكري ونوعه اللازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته .
4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة .
6. تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري .

ج: عمليات ادارة المعرفة

عمليات ادارة المعرفة تكون مترابطة داخليا وهي تتضمن اربعة أنشطة (الدوري ، 2004 :32) :

1. تحديد المعرفة : وهو نشاط يتمثل بأختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة ، وعدت هذه العملية من المهمات الاساسية في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر .
2. اكتساب بالمعرفة : ويعني الترابط الحاصل ما بين المعلومات مثل الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة للخطة.
3. المشاركة في المعرفة : وهي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوافر المواد الاولية او خطة التوزيع الطارئة ، الرسائل الالكترونية او شبكة الانترنت الداخلية المستخدمة في المنظمة.
4. خزن المعرفة : وهو نشاط يهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام اسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب الذي يحيط بها وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات المتعلمة التي تقوم ببناء وتوليد المعرفة بما تراكم لديها من خبرة ومعارف فضلاً عن قيامها ببناء انظمة ادارة المعرفة لغرض ادارة التعلم التنظيمي واعمال المعرفة وتوليدها لدى العاملين وتنظيم الاعمال المهمة وتوافرها باستخدام المعرفة في المنظمة ، كما ان قواعد المعرفة في المنظمة مسؤوليتها تجميع المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها.

د: مكونات ادارة المعرفة

يمكن تحديد اهم مكونات ادارة المعرفة من خلال الاتي (علي ، 2007 :24-25) :

1. أهداف العمل : هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة ، وان تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة المعرفة المخططة .
2. القيادة : تؤدي قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك ، لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة ، فعملية القيادة وارشاد الافراد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر ايجابا في مستقبل المنظمة ونموها .
3. التقنيات: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن المعرفة ونشرها الا ان هناك العديد من الوسائل الاخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه الجماعات وتوعيتها وغيرها التي تعد امثلة شائعة ولا تتضمن استخدام تقنيات عالية .
4. التنظيم: ان عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريفها و خزنها ونشرها واستخدامها المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فرق عمل تسهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الادارية والتشغيلية في المنظمة .
5. الثقافة: إن من أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لاجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها ، وان تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها

يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة ، أي بمعنى ان المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا .

6. العمليات : يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية .

7. العلاقات : تحاول المنظمات ان تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وبصورة مستمرة مراعاة للظروف المتغيرة ، ويفترض انها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الانسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء علاقات وثيقة وادامتها فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى .

8. التعلم : ان توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاثة هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقاني.

ثانيا : **التعلم التنظيمي** : خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي واهميته في المنظمات وبعض الموضوعات المتعلقة به وكما يأتي :

أ: مفهوم التعلم التنظيمي واهميته

هناك تباين واضح في تعريف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين والكتاب الذين نظروا بهذا المجال ، اذ عرف التعلم التنظيمي على انه كل شيء يقود الى تحسين الاداء المستقبلي للمنظمة (Jones , 1995 : 71) ، وعرف بانه العملية التي تحدث نتيجة التفاعل الذي يحدث داخل المنظمة بين الافراد العاملين داخلها نتيجة العلاقات الموجودة بينهم وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك على تحسين الكفاءة الجماعية على مستوى المنظمة ككل (Torrington & Hall, 1998: 307) ، كما عرف ومن ناحية اخرى بانه كل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الاخرين من الحصول عليها والتعلم منها (Britton, 2002 :4) ، كما عرف على انه نظام تعليمي يستلزم من الافراد العاملين كافة في المنظمة تفهم كل جوانب العمل فضلاً عن اكتساب مهارات والخبرات الجديدة واستخدامها في تنفيذ كافة المهام الموكلة اليهم والعمل على تقاسمها مع الافراد الاخرين (Noe at el , 2003: 25) . اما اهمية التعلم التنظيمي فيمكن ان تكون للفرد وللمنظمات ، فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية . والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ، ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير فضلاً عن إن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها ، كما ان للتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم ،

واشار اخرين إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء (دهام ، 2005 : 46-45) .

ب : اهداف التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الاهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي يمكن تحديد اهم هذه الاهداف بالاتي (زكر 2006: 49) :

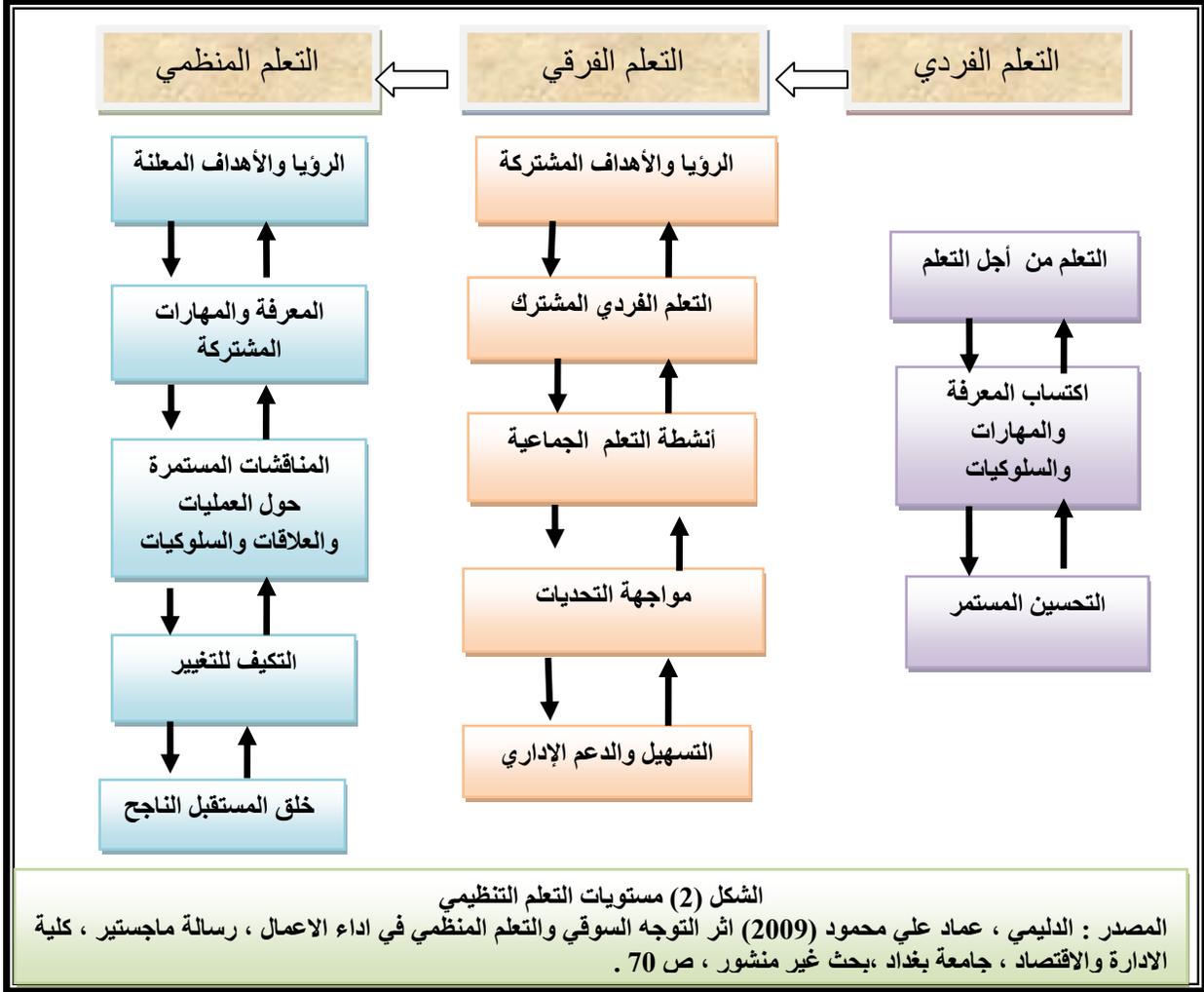
1. تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
2. تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
3. تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة .
4. يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية.
5. توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها .

ج : مستويات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن ان يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديد اهمها بالاتي (الدليمي ، 2009 : 66-68) :

1. التعلم على المستوى الفردي : التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، و أنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.
2. التعلم على مستوى الفريق : في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة ، من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهماها ، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادةً غير روتينية، وتكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي .
3. التعلم على مستوى المنظمة : المنظمة ككيان يمكن إن تتعلم وبطرق مختلفة ، حينما عرفت روتينيات المنظمة وذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة المنظمة، والمنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحولها إلى روتينيات . بأن المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها. والمنظمة بوصفها كياناً يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال .

ويمكن توضيح هذه المستويات بشكل اكثر دقة من خلال الشكل الاتي :



د : نظريات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من النظريات التي اهتمت بموضوع التعلم التنظيمي يمكن تحديد اهم هذه النظريات بالاتي (الساعدي ، 2006 : 84) :

1. نظرية التعود (Habituation Theory) : تشير هذه النظرية لأبسط انواع التعلم ، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكاً مكتسباً لايتغير مع التكرار والخبرة ، بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها ، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته . وهو تعلم شائع في الاعمال الروتينية وهو لايعتد على التطور والإبداع .
2. نظرية الاشتراط الكلاسيكي (Classical Theory) : وتسمى احياناً نظرية الاشتراط الاستجابي او النظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتروفتش بافلوف (1849 - 1936) ، وهي نظرية تفسر لنا بعض انماط السلوك المكتسب ، في حالات التعلم غير المقصود ، إذ ان قانون الاقتران الشرطي الذي تعتمد هذه النظرية في استخداماته ، لايفسر لنا او يساعدنا في مواقف التعلم الانساني المقصود إلا بقدر ضئيل ، فألاستجابات تكون غير متعلمة ولكنها انعكاسية.

3. نظرية الاشتراط الإجرائي (Operant Conditioning) : يعد (Skinner , 1959) رائدا لهذه النظرية ، إذ وصف المشي والكلام والعمل بانها استجابات إجرائية ، فالوصول إلى الطعام على سبيل المثال لا يحدث بمشاهدته ، ولكنه يتوقف على الجوع أيضا والظروف الاجتماعية وعدد من الظروف المثيرة ، لذلك إذا حدثت في مجال التعلم استجابته إجرائية وتبعها تعزيز ، وعلى سبيل المثال المكافأة ، فان امكانية حدوثها تزداد .
4. نظرية التعلم المعرفي (Cognitive Learning Theory) : يعد انصار هذه النظرية ان التعلم عملية اكثر تعقيداً من الاشتراطات السابقة ، وتنطوي على عمليات وانشطة عقلية ، وعلى سبيل المثال يُعدُّ التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة ، لذلك ترفض هذه النظرية ان يكون السلوك الانساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية ، او شكل من التجربة والخطأ ، وبذلك فهي تؤكد على اهمية عملية التفكير والعقل من جانب الانسان .
5. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) : اشار (Miller & Ddlard) إلى ان في كثير من الاوضاع يحل الناس مشاكلهم لاعن طريقة المحاولة والخطأ الذين يستمران حتى يكافأ واحد من الحلول ، وانما عن طريق فعل ما يقلد فيه الانسان الاخرين ، وقد انطلق الباحثان من فكرة ان النزعة إلى التقليد هي نفسها متعلمة ، إذ كثيراً ما يقوم الشخص باستجابة ما بوجود اشارة او منبه صادر عن سلوك الآخرين ، وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف .

المبحث الثالث

الجانب العملي

خصص هذا المبحث لغرض تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير فيما بينها وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسة التي انطلق منها البحث :

اولا : تشخيص واقع واهمية متغير ادارة المعرفة

قيس متغير ادارة المعرفة من خلال ثلاثة ابعاد : " توليد المعرفة ، واستثمار المعرفة ، توزيع المعرفة وخرزنها " ، وفيما يلي تشخيص لواقع واهميتها هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (3) النسبة المئوية للاتفاق في فقرات متغير ادارة المعرفة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
توليد المعرفة				
0.15	0.67	4.44	%90.6	تعتمد المنظمة برامج تدريبية تكسب العاملين معرفة جديدة ومهارات.
0.21	0.87	4.13	%75	تؤكد المنظمة اعتماد فلسفة تشجيع الابداع الداخلي من دون تقليد الاخرين.
0.16	0.72	4.44	%87.6	تواكب المنظمة التطور في وسائل الاتصال الحديثة ويعتمد ما يوائمه.
0.17	0.75	4.34	%84.4	النسبة المئوية للاتفاق الاجمالي بعد توليد المعرفة
استثمار المعرفة				
0.16	0.71	4.55	%87.9	تقيم المنظمة الافكار الجديدة لتحويلها الى منتج جديد او طريقة جديدة في الانتاج.
0.14	0.60	4.36	%93.9	تعتمد المنظمة إلى إزالة العقبات التي تحول دون تحول الافكار الى منتج.
0.18	0.78	4.36	%83.8	تواجه المنظمة عوائق وحواجز امام استغلال الافكار لتحويلها الى الابداع.
0.16	0.68	4.30	%87.9	تطبق المنظمة المعرفة الجديدة في تحسين عملياتها ونشاطاتها.
0.16	0.69	4.39	%88.4	النسبة المئوية للاتفاق الاجمالي بعد استثمار المعرفة
توزيع المعرفة وخبزها				
0.15	0.68	4.52	%90.3	تعتمد المنظمة التقارير والنشرات الداخلية في توزيع المعرفة.
0.21	0.87	4.19	%77.5	تعتمد المنظمة على نظام الاتصال الداخلي (الاكسترنيت والانترنيت) في توزيع المعرفة.
0.16	0.72	4.48	%87.1	تعتمد المنظمة على قواعد البيانات في خزن المعرفة الظاهرة واسترجاعها.
0.18	0.80	4.35	%87.1	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.
0.23	0.96	4.23	%77.4	يتم تحديث وسائل خزن المعلومات وفقاً للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
0.18	0.80	4.35	%83.88	النسبة المئوية للاتفاق الاجمالي بعد توزيع المعرفة وخبزها
0.17	0.75	4.36	%85.56	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير ادارة المعرفة

1. توليد المعرفة : لتحديد الاهمية الاجمالية لبعء توليد المعرفة تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به وبالباغة (3) فقرات ، وكما موضح في الجدول (3) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (84.4%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وتشير هذه النسب إلى دلالة واضحة لاهتمام المنظمة المبحوثة بتوليد المعرفة لديها من خلال البرامج التدريبية التي تعتمدها في تطوير

مهارات مواردها البشرية ، فضلا عن مواكبتها التطورات كافة التي يشهدها العالم في هذا المجال من خلال ادوات الاتصال المتعمدة لديها ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد توليد المعرفة التي بلغت (4.34) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (0.17) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد توليد المعرفة اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

2. **استثمار المعرفة** : نلاحظ من خلال الجدول (3) ان بعد استثمار المعرفة تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق في هذا البعد (88.4%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد استثمار المعرفة التي بلغت (4.39) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.69) ومعامل اختلاف بالغ (0.16) ، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة باستثمار المعرفة من خلال نقل الافكار الجديدة الى العمليات الانتاجية والخدمية المختلفة التي تقوم بتنفيذها ، فضلا عن قيامها بازالة العقبات كافة التي من الممكن ان تعيق هذه العملية ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد استثمار المعرفة كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

3. **توزيع المعرفة وخبزنها** : يتبين من الجدول (3) ان بعد توزيع المعرفة وخبزنها قيس من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق في هذا البعد (83.56%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد توزيع المعرفة وخبزنها التي بلغت (4.35) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) ومعامل اختلاف بالغ (0.18) ، وهذه النتيجة تشير الى تاكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على قيام المنظمة المبحوثة بتوزيع المعرفة المتاحة لديها على جميع مواردها البشرية سواء كان ذلك باستخدام التقنيات الحديثة كالانترنت او من خلال التقارير ، كما اكدت اجابات افراد العينة المبحوثة على استخدام المنظمة لقواعد البيانات والوسائل الكتابية في خزن المعرفة المتاحة لديها ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد توزيع المعرفة وخبزنها كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير ادارة المعرفة يمكن الرجوع للجدول (3) ، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (85.56%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير ادارة المعرفة (4.36) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (0.17) ، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس اعتماد المنظمة المبحوثة على ادارة المعرفة في تطوير عملياتها المختلفة وتنفيذها بافضل شكل ممكن .

ثانيا : تشخيص واقع متغير التعلم التنظيمي واهميته

قيس متغير التعلم التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد: " التفكير الاخلاقي ، وتطوير العمل الفرقي ، وتطبيق التكنولوجيا" ، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهميتها هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة :

جدول (4) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير التعلم التنظيمي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
التفكير الاخلاقي				
0.18	0.74	4.21	%81.8	تعلم المنظمة على تطوير القدرات الفكرية والمعرفية لدى القيادات العاملة فيه .
0.21	0.93	4.39	%82.8	تقوم المنظمة بتشجيع الأفكار المبدعة من أجل تنمية المهارات التحليلية لقياداته.
0.20	0.85	4.18	%72.8	تعزز المنظمة من برامج التدريب والتطوير والتعلم بشكل مستمر ، بحيث يخصص المبالغ الكافية لذلك .
0.16	0.70	4.39	%87.9	تعلم المنظمة على تشجيع التفوق الشخصي وتطوير مهارات وقدرات موظفيه .
0.12	0.51	4.30	%81.33	تقوم المنظمة بتغيير طرق التفكير بالإعمال المنظمة من خلال ربطها بحاجة السوق .
0.18	0.74	4.29	%81.33	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التفكير الاخلاقي
تطوير العمل الفرقي				
0.16	0.68	4.26	%87.1	تركز المنظمة على تعزيز الرؤية المشتركة بين الإدارة والعمالين.
0.16	0.67	4.23	%87.1	تركز المنظمة على تطوير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والعمالين .
0.21	0.88	4.23	%77.4	تعتمد المنظمة فلسفة القيادة المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات .
0.20	0.85	4.13	%70.9	تسعى المنظمة إلى تطوير الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة للمصرف .
0.12	0.51	4.21	%81	تشجع المنظمة العمل الفرقي في إنجاز الأعمال.
0.17	0.72	4.21	%80.7	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد تطوير العمل الفرقي
تطبيق التكنولوجيا				
0.30	1.08	3.62	%64.3	تقوم المنظمة بإجراء تحديث مستمر لوسائل الاتصال الداخلية والخارجية .
0.25	0.94	3.71	%74.4	تسعى المنظمة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برامج متطورة تشمل الزبائن والأعمال.
0.21	0.83	3.88	%69.3	تسعى المنظمة إلى توفير نظم العمل الالكترونية المتطورة لتنفيذ الأعمال المنظمة .
0.27	0.98	3.70	%72.9	تستخدم المنظمة أنظمة الرقابة الالكترونية المتطورة في الأعمال المنظمة .
0.27	0.97	3.52	%82.6	تشجع إدارات المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال .
0.22	0.80	3.69	%72.7	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد تطبيق التكنولوجيا
0.19	0.75	4.06	%78.24	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير التعلم التنظيمي

1. **التفكير الاخلاقي** : تم قياس بعد التفكير الاخلاقي من خلال (5) فقرات ، ولتحديد الاهمية الاجمالية لهذا البعد ، فقد تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به ، وكما موضح في الجدول (4) بلغت النسبة المئوية للاتفاق فيه (81.33%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية قدرات مواردها البشرية ومعارفهم ومهارتهم من خلال البرامج التدريبية وبالشكل الذي من الممكن ان ينعكس في تنمية التفكير الاخلاقي لديهم ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد التفكير الاخلاقي التي بلغت (4.29) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (0.18) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التفكير الاخلاقي كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .
2. **تطوير العمل الفرقي** : قيس بعد تطوير العمل الفرقي من خلال (5) فقرات رئيسية ، وكما موضح في الجدول (4) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق في هذا البعد (80.7%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج توجه المنظمة نحو تعزيز الثقة والتعاون بين مواردها البشرية ، فضلا عن توفير الاتصالات اللازمة لتبادل الافكار والمعلومات فيما بينهم وبالشكل الذي من الممكن ان يشجع العمل الفرقي في المنظمة ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد تطوير العمل الفرقي التي بلغت (4.21) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف (0.17) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تطوير العمل الفرقي كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .
3. **تطبيق التكنولوجيا** : يتبين من الجدول (4) ان بعد تطبيق التكنولوجيا تم قياسه من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق في هذا البعد (72.7%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتشير هذه النتائج وبدلالة واضحة تاكيد معظم افراد العينة المبحوثة على استخدام منظماتهم للعديد من الادوات والتقنيات الحديثة في تنفيذ عملياتها المختلفة ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد تطبيق التكنولوجيا التي بلغت (3.69) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.22) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تطبيق التكنولوجيا كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير التعلم التنظيمي اذ بلغت قيمتها (78.24%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا المتغير (4.06) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف (0.19) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على اهتمام منظماتهم بدعم عملية التعلم التنظيمي لديها .

ثالثا : تحليل علاقات الارتباط بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي

يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي التعلم التنظيمي وابعادها في المستوى العامودي والمتضمنة : " التفكير الاخلاقي ، وتطوير العمل الفرقي ، وتطبيق التكنولوجيا " ، وبين المتغير التفسيري ادارة المعرفة وابعادها المتضمنة كل من " توليد المعرفة ، واستثمار المعرفة ، وتوزيع المعرفة و تخزينها " ، والتي تمثل المستوى الافقي من الجدول ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

جدول (5) علاقات الارتباط بين ادارة المعرفة وابعادها والتعلم التنظيمي وابعادها

العلاقات المعنوية		ادارة المعرفة	توزيع المعرفة وخزنها	استثمار المعرفة	توليد المعرفة	ادارة المعرفة التعلم التنظيمي	
الاهمية النسبية	العدد					العلاقات	المعنوية
%100	4	**0.643	**0.576	**0.512	**0.533	التفكير الاخلاقي	
%100	4	**0.554	*0.345	**0.443	*0.417	تطوير العمل الفرقي	
%100	4	**0.651	**0.491	*0.391	**0.514	تطبيق التكنولوجيا	
	4	**0.576	**0.577	**0.456	*0.398	التعلم التنظيمي	
	16	4	4	4	4	العدد	
%100		%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد توليد المعرفة ومتغير التعلم التنظيمي وابعاده : يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد توليد المعرفة وابعاد التعلم التنظيمي بلغت (**0.533 ، و *0.417 ، و *0.514) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) و(0.05) ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة واجمالي متغير التعلم التنظيمي (*0.398) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية توليد المعرفة ودورها في دعم عمليات التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة.
2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد استثمار المعرفة ومتغير التعلم التنظيمي وابعاده : يتضح من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد استثمار المعرفة وابعاد التعلم التنظيمي بلغت (**0.512 ، و *0.443 ، و *0.391) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) و(0.05) ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد استثمار المعرفة واجمالي متغير التعلم التنظيمي (**0.456) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلالة واضحة ان استثمار المعرفة يلعب دوراً مهماً ومؤثراً في تحسين عملية التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة .
3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد توزيع المعرفة وخزنها ومتغير التعلم التنظيمي وابعاده : يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد توزيع المعرفة وخزنها وابعاد التعلم التنظيمي بلغت (**0.576 ، و *0.345 ، و *0.491) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1) و(0.05) ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد توزيع المعرفة وخزنها واجمالي متغير ضغوط العمل (**0.577) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية توزيع المعرفة وعلاقتها وخزنها بدعم عملية التعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (5) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير ادارة المعرفة ومتغير التعلم التنظيمي بلغت (0.576**) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير ادارة المعرفة فقد حققت (16) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير التعلم التنظيمي وابعاده ، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد اهمية ادارة المعرفة ودورها في عمليات التعلم التنظيمي ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة للبحث التي نصت على : " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي " .

رابعاً : تحليل تأثير ادارة المعرفة في التعلم التنظيمية

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل تأثير ادارة المعرفة "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في التعلم التنظيمية "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالأتي:

جدول (7) تأثير ادارة المعرفة في التعلم التنظيمي

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	ادارة المعرفة
يوجد تأثير	0.01	17.43	0.38	0.67	0.35	توليد المعرفة
يوجد تأثير	0.01	16.8	0.39	0.62	0.44	استثمار المعرفة
يوجد تأثير	0.01	19.11	0.43	0.52	0.61	توزيع المعرفة وخزنها
يوجد تأثير	0.01	21.26	0.47	0.74	0.31	ادارة المعرفة
n=42	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.56			F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.17		

1. تحليل تأثير توليد المعرفة في التعلم التنظيمي : نلاحظ من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (17.43) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.56) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"توليد المعرفة" في المتغير الاستجابي "التعلم التنظيمي" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.35) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتعلم التنظيمي مقداره (0.53) حتى وأن كان بعد توليد المعرفة يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.67) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد توليد المعرفة سيؤدي الى تغيير في التعلم التنظيمي مقداره (0.67) . اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ مقداره (0.38) ، وهذا يعني أن بعد توليد المعرفة يفسر ما مقداره (38%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي الذي دخل الأنموذج ، وأن (62%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج .

2. تحليل تأثير استثمار المعرفة في التعلم التنظيمي : يتبين من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (16.8) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.56) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"استثمار المعرفة" في المتغير الاستجابي "التعلم التنظيمي" . كما يمكن ومن خلال الجدول نفسه ملاحظة ان قيمة الثابت (a=0.44) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتعلم التنظيمي مقداره (0.44) حتى وأن كان بعد استثمار المعرفة يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.62) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة

واحدة في بعد استثمار المعرفة سيؤدي الى تغيير في التعلم التنظيمي مقداره (0.62). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.39)، وهذا يعني أن بعد استثمار المعرفة يفسر ما مقداره (39%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي الذي دخل الأنموذج ، وأن (61%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج .

3. تحليل تأثير توزيع المعرفة وخبزنها في التعلم التنظيمي : يتضح من خلال الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (19.11) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.56) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"توزيع المعرفة وخبزنها" في المتغير الاستجابي "التعلم التنظيمي" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.61) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتعلم التنظيمي مقداره (0.61) حتى وأن كان بعد توزيع المعرفة وخبزنها يساوي صفرًا . اما قيمة (B=0.52) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد توزيع المعرفة وخبزنها سيؤدي الى تغيير في التعلم التنظيمي مقداره (0.52) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.43)، وهذا يعني أن بعد توزيع المعرفة وخبزنها يفسر ما مقداره (43%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي الذي دخل الأنموذج ، وأن (57%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج .

وبالرغوع الى الجدول (6) لتحديد اثر إجمالي متغير ادارة المعرفة في التعلم التنظيمي ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (21.26) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.56) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لادارة المعرفة في التعلم التنظيمي ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.31) وهذا يعني هناك وجود للتعلم التنظيمي بمقدار (0.31) وحتى وان كانت ادارة المعرفة يساوي صفر ، وبلغت قيمة (B=0.74) اي ان تغيير ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في التعلم التنظيمي بمقدار (0.74) ، اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.47) ، وهذا يعني أن ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي هو تباين مُفسّر بفعل ادارة المعرفة الذي دخل الأنموذج ، وأن (53%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار . كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (6) بلغت (4) نماذج من اصل (4) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من إجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي ادارة المعرفة حققت أثراً معنوياً في التعلم التنظيمي ايضا ، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية للبحث والتي مفادها : " وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي " .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على اهمية ادارة المعرفة في تنفيذ العمليات المختلفة التي تقوم بها منظماتهم ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
 - اوضحت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تدعم عمليات توليد المعرفة من خلال تشجيع مواردها البشرية على تقديم الافكار الجديدة في العمل ، فضلا عن تهيئة المستلزمات كافة اللازمة لدعم هذه العملية .
 - اكدت نتائج التحليل على اهتمام المنظمة المبحوثة باستثمار المعرفة من خلال تحويل الافكار المقدمة كافة من قبل مواردها البشرية الى المنتجات والخدمات التي تقوم بتقديمها الى المجتمع .

- تبين من نتائج التحليل اهتمام المنظمة المبحوثة بتوزيع المعرفة المتاحة لديها على مواردها البشرية وفي المستويات التنظيمية كافة ، فضلا عن اعتمادها على التقنيات الحديثة في خزن هذه المعرفة .
- 2. اتضح من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة بان المنظمة المبحوثة تدعم عمليات التعلم التنظيمي لديها ، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الاتية :
 - اكدت نتائج التحليل على اهتمام المنظمة المبحوثة بتتمية التفكير الاخلاقي لدى مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي تقوم بتوفيرها اليهم .
 - اوضحت نتائج التحليل اهتمام المنظمة المبحوثة بتطوير العمل الفرقي لديها من خلال تنمية الثقة وروح التعاون بين مواردها البشرية ، فضلا عن تشجيعهم على تبادل المعلومات والافكار فيما بينهم .
 - تبين من خلال كافة تحليل النتائج بان المنظمة المبحوثة تهتم بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في المهام والعمليات التي تقوم بها .
- 3. اكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة ان ادارة المعرفة تعد احدى المحركات الاساسية لدعم وظائف المنظمة والتي تلعب دوراً كبيراً في ترشيدها ، كما تمارس دوراً مهماً في دعم عملية التعلم التنظيمي فيها ، وهذا ما اكدته علاقات الارتباط بين متغير ادارة المعرفة ومتغير التعلم التنظيمي وابعادهم ، اذ كانت جميعها علاقات موجبة قوية وذات دلالة معنوية.
- 4. تبين من خلال نتائج التحليل بان ادارة المعرفة تؤثر وبدلالة معنوية في دعم عملية التعلم التنظيمي لدى العينة المبحوثة.

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة اوجه الافادة من ادارة المعرفة وتوظيفها في تحسين عملية التعلم التنظيمي لديها
2. يتوجب قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم الطرائق التي من الممكن ان تعتمد عليها في ادارة المعرفة المتاحة لديها والتي من الممكن ان تتعكس على ادائها ككل وتفوقها في العمل .
3. قيام المنظمة المبحوثة بدراسة سبل دعم عملية التعلم التنظيمي لديها واثرها في سلوكيات مواردها البشرية وادائهم في العمل.
4. ينبغي على المنظمات ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء استخدام ادارة المعرفة واثرها في عملية التعلم التنظيمي .
5. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث" ، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي .
6. اعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى التعليمية والصناعية والصحية ودراسة امكانية اعمام نتائجه في البيئة العراقية .

المصادر

- الجرجري، احمد حسين حسن (2006) تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل : بحث غير منشور .
- الحافظ ، علي عبدالستار عبدالجبار (2006) بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية(برنامج مقترح)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل : بحث غير منشور .
- الدليمي ، عماد علي محمود (2009) اثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في اداء الاعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
- الدوري، اعراف عبد الغفار عمر (2004) إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
- دهام، عبد الستار إبراهيم (2005) التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
- زكر، ربيع علي (2006) أثر توافر مكونات نظم معلومات الأعمال في عمليات التعلم المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
- الشمري ، سجي عبد الجبار ابراهيم (2006) إدارة المعرفة وأثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .
- الطائي ، جهان سلمان علاوي (2011) دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الأبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية في مصنع المأمون / الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد ، هيئة التعليم التقني ، بحث غير منشور .
- عجام ، إبراهيم محمد حسن (2007) تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي : دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
- علي، فادية لطفي عبد الوهاب محمد (2007) دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعتي بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .

الكبيسي، صلاح الدين (2002) إدارة المعرفة واثراها في الابداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشورة.

محمد ، خميس ناصر (2006) أثر ادارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .

Britton , B. (2002) Learning and Practice of Learning Organizations, Swedish Mission Council.

Torrington , Derek & Hall Laura (1998) Human Resource management, Prentice Hall Europe, Italy.

Jones , M . (1995) Organizational Learning : Collective Mind or Cognitive Metaphor , journal Management and Information Technologies , Vol 5 , No (1) , PP : 61 – 77 .

Noe, A. Raymond, & Hollenbeck , R . John & Gerhard , Bary & Wright , M. Patrick(2003) , Human Resource Management, McGraw – Hill, U.S.A.